

موسوعة التميُّز الإداري - الجزء الأول

التميُّز في التخطيط الإستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن



أ. معتز عبد القادر عساف

2008

موسوعة التميُّز الإداري - الجزء الأول

التميُّز في التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

تأليف:

الأستاذ معتز عساف

2008

موسوعة التميز الإداري - الجزء الأول

التميز في التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن

ت

إهداء

إلى أغلى من فوق الأرض .... أمي

إلى أغلى من تحت الأرض .... أبي

إلى من وقف معي ودعمني .... زوجتي شادن وأبنائي سدين وأحمد وراما

إلى إخوتي وأخواتي

إلى كل من أحب العلم ودعمه

كما أود أن أتقدم بجزيل الشكر لكل من ساهم في هذا العمل وأخص بالذكر السيدة رجاء فياض واتحاد المصارف العربية.

معتز

تقديم

لا تقتصر الثقافة المصرفية التي يسعى اتحاد المصارف العربية الى تطويرها وتنميتها في عالمنا العربي على المصارف والمؤسسات المالية والتطورات المصرفية ومواكبتها فحسب، بل يهدف أيضاً إلى إيجاد أرضية ثقافية تؤسس لمناخ متعدد الثقافات، إنطلاقاً من مبدأ عدم الفصل في مكونات المعرفة التي هي كل لا يتجزأ، إنما يضاف اليها التخصص في مجال معين. من هنا تأتي هذه الموسوعة المهمة والفريدة للأستاذ معتز عساف مدير الموارد البشرية في بنك القاهرة – عمان، تحت عنوان "**موسوعة التميز الإداري**"، لكي تنطلق بداية من أهدافها الى العمل على تعزيز القدرات الإبداعية والتميّز في استخداماتها الكامنة داخل الإنسان، فهي موزعة على سبعة أجزاء تحمل عناوين مختلفة، وجدنا أنها ضرورية لمكتبتنا العربية، وللمواطن العربي ولجميع المراحل إنطلاقاً من المرحلة الثانوية.

ولهذه الموسوعة أهداف أكاديمية ثقافية بشكل عام، لكنها تركز أساساً على موضوع التميز الإداري الذي تفتقر اليه معظم مؤسساتنا التي أصبحت بحاجة الى مواكبة كل التطورات في هذا المجال وتطبيقها.

ومن أبرز الموضوعات التي تركز عليها هذه الموسوعة، فهم إدارة الموارد البشرية وأنشطتها إنطلاقاً من عرض مفهوم وأهداف التحليل الوظيفي ومبادئه الرئيسية وطرقه وعوامل نجاحه، إضافة الى توضيح أهمية التوظيف وتقييم وأهدافه وفوائده، وأهمية التدريب وتحديد الاحتياجات التدريبية وتصميم البرامج التدريبية وتنفيذها وتقييمها.

كما تعمل الموسوعة على تنمية معارف ومهارات القارئ في التعامل مع النزاع التنظيمي وإدارته بفعالية، وشرح مجموعة من مهارات وأساليب النزاع.

ومن المواضيع المهمة التي تعالجها هذه الموسوعة أهمية الوقت وخصائصه وقيمته وفوائد إدارته، إضافة الى أهمية التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات العامة والخاصة، وتوضيح عملية التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي وأدوار ومسؤوليات الوحدات

التنظيمية وصولاً الى ضرورات تحديد الاحتياجات التدريبية وتخطيط التدريب، ومسألة خدمة العملاء ومعالجتها من كافة جوانبها.

لقد أحاط المؤلف هذه المواضيع بكثير من الدقة بهدف الوصول الى الإضافة اللازمة من خلال التعمّق بهذه المواضيع واستعراض الكثير من التجارب والحالات واستخراج العبر والنتائج.

إن هذه الموسوعة تهم كل قارئ عربي وكل موظف وطلاب الجامعات كونها تنير أمامهم طريق المستقبل وتسلحهم بالمعرفة اللازمة ليكونوا على قدر كبير من الثقافة والتميز الإداري، الذي تعتبره أساس النجاح في ظل ما تخبئ لنا العولمة من تغييرات ومفاجئات.

الدكتور فؤاد شاكر

الأمين العام لإتحاد المصارف العربية

قائمة المحتويات

مقدمة

تعود بداية التخطيط الاستراتيجي إلى المجال العسكري، إذ يُعرّف القاموس العالمي الجديد الإستراتيجية على أنها:

"علم تخطيط وتوجيه عمليات عسكرية واسعة النطاق للقوات المناورة لأفضل المواقع قبل البدء بالالتحام مع العدو".

إذا ما أردنا أن نضع تعريفاً للتخطيط الاستراتيجي من ثقافتنا الإسلامية فأفضل ما يمكن أن يعبر عنه هو قوله تعالى:

"وَأَعِدُّوا لَهُمْ مَا اسْتَطَعْتُمْ مِنْ قُوَّةٍ وَمِنْ رِبَاطِ الْخَيْلِ تُرْهِبُونَ بِهِ عَدُوَّ اللَّهِ وَعَدُوَّكُمْ وَآخَرِينَ مِنْ دُونِهِمْ لَا تَعْلَمُونَهُمُ اللَّهُ يَعْلَمُهُمْ وَمَا تُنْفِقُوا مِنْ شَيْءٍ فِي سَبِيلِ اللَّهِ يُوَفَّ إِلَيْكُمْ وَأَنْتُمْ لَا تُظْلَمُونَ". الأنفال 60

بما أن مجالنا هنا إداري فإن ما يهمنا هو الجزء المشترك بينهما إلا وهو تحقيق الميزة التنافسية Competitive Advantage.

بدأ التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العامة والخاصة في الخمسينات من القرن الماضي وازداد انتشاره وشعبيته ما بين الستينات والسبعينات. وفي تلك الفترات، كان معظم المختصين يعتقدون أنه الإجابة والحل لجميع الأسئلة والمشكلات التي تواجه المنظمات.

في نهاية السبعينات وحتى بداية التسعينات (فترة الانتعاش في الولايات المتحدة الأمريكية) تخلت الكثير من المنظمات عن هذا المنهج ووضعته جانباً. إلا أن التسعينات أعادت إحياءه من جديد.

في الخمسينات هيمن تحليل SWOT على التخطيط الاستراتيجي فيما سيطر النموذج الكمي والنوعي Quantitative & Qualitative Model في فترة الستينات.

في بداية الثمانينات كان نموذج قيمة المساهم Shareholder Value Model ونموذج بورتر Porter Model أساسياً في عملية التخطيط الاستراتيجي. في نهاية

الثمانينات كان التركيز على الكفاءات الجوهرية Core Competencies ومؤسسات السوق Market Focused Organization. أخيراً في التسعينات أصبح تحول الأعمال Business Transformation هو السائد.

أما أحدث النماذج الحالية في التخطيط الاستراتيجي فهي تركز على التكيّفية للتغيير (القدرة على التكيف) Adaptability to Change، والمرونة، وأهمية التفكير الاستراتيجي ومؤسسات التعلم Organization Learning. كما أصبحت الرشاقة الإستراتيجية Strategic Agility أكثر أهمية من الاستراتيجية نفسها لأن قدرة الشركة على النجاح تعتمد على قدرتها على تحويل نفسها باستمرار أكثر من توفر الاستراتيجية الصحيحة.

أما في هذه الأيام فان تطبيق بطاقة الأداء المتوازن أصبح الوسيلة الأكثر استخداماً في عملية التخطيط. لذلك سيتم التركيز على تطبيقات بطاقة الأداء المتوازن في عملية التخطيط.

يهدف **الفصل الأول** من الكتاب إلى توضيح مفهوم التخطيط وأهميته ومجموعة من التعاريف المرتبطة به، بالإضافة إلى توضيح عملية التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي وأدوار ومسئوليات الوحدات التنظيمية.

أما **الفصل الثاني** فيهدف إلى التعرف بمفهومي الرسالة والرؤية والأجزاء الواجب تضمنها في كلٍ منهما.

ويهدف **الفصل الثالث** إلى تقديم وعرض تفصيلي لمفهوم التحليل البيئي وأساليب التحليل البيئي الداخلي والخارجي وتقييم الطلب على السلع والخدمات، بالإضافة إلى منهجية المقارنة المرجعية.

ويسعى **الفصل الرابع** إلى التعريف بمفهوم وفلسفة وأبعاد بطاقة الأداء المتوازن وعلاقتها بعملية التخطيط.

أما الفصل الخامس فيهدف الى شرح وتوضيح الأهداف الإستراتيجية وتطويرها على مستوى الشركة والوحدات التنظيمية، بالإضافة إلى توضيح مبادئ

التوافق والانسجام في عملية التخطيط وتسلسل الأهداف الإستراتيجية وتحليل الفجوات. كما يهدف إلى تحديد الاحتياجات الإستراتيجية للوحدات التنظيمية.

ويهدف **الفصل السادس** إلى توضيح مفهوم الاستراتيجيات وتطويرها على مستوى الشركة والوحدات التنظيمية.

أما الفصل السابع فيهدف إلى تقديم وعرض الأهداف السنوية وتطويرها على مستوى الشركة والوحدات التنظيمية وتحليل فجواتها، بالإضافة إلى توضيح مبدأ تسلسل الأهداف السنوية من مستوى الشركة إلى الوحدات التنظيمية من جهة وداخل الوحدات التنظيمية من جهة أخرى. كما يهدف إلى توضيح كيفية تحديد الاحتياجات السنوية للوحدات التنظيمية لتحقيق الأهداف وشرح تطبيقات مؤشرات الأداء.

وأخيراً فإن الفصل الثامن فيهدف إلى توضيح مفهوم المبادرات وتطويرها على مستوى الشركة الوحدات التنظيمية، بالإضافة إلى توضيح كيفية تحديد متطلبات الموازنة وجدولة المبادرات.

الفصل الأول

مفهوم وأهمية التخطيط



من اجل فهم واستيعاب موضوع التخطيط، لا بد من فهم مجموعة من المصطلحات ذات العلاقة والتي في العادة يمكن أن تربك وتشوش القارئ إذا لم تكن واضحة من البداية.

التخطيط Planning

"الإعداد للغد".

"وضع الأهداف بطريقة مدروسة ومنظمة (اختيار المستقبل المرغوب) وتطوير منهج لتحقيق هذه الأهداف".

استراتيجي Strategic

"الاستجابة إلى البيئة المتغيرة باستمرار".

"التخطيط طويل الأجل ضمن بيئة دائمة التغيـر".

التخطيط طويل الأجل Long-Term Planning

بالرغم من أن التخطيط طويل الأجل والتخطيط الاستراتيجي يستخدمان بشكل متبادل إلا أنهما يختلفان في تركيزهما على البيئة المفترضة. فالتخطيط طويل الأجل هو:

"وضع أو تطوير خطة لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال عدة سنوات بافتراض أن المعرفة الحالية عن الظروف المستقبلية موثوقه بدرجة كافية".

فمثلاً..... في نهاية الخمسينات وبداية الستينات كان الاقتصاد العالمي وخاصة الأمريكي مستقر لدرجة كبيرة ويمكن توقعه، لذلك كان التخطيط طويل الأجل ممارسة مفيدة في ذلك الوقت.

على الجانب الآخر، فإن التخطيط الاستراتيجي يفترض أن الشركة يجب أن تكون حساسة للاستجابة لبيئة متغيرة باستمرار. لذلك فإن التركيز هنا على فهم التغيرات البيئية وتطوير القرارات التنظيمية التي تستجيب لهذه التغيرات.

ان العصر الذي نعيش فيه الآن عصرٌ سريع التغير. بالتالي فإن أهمية التخطيط الاستراتيجي تفوق التخطيط طويل الأجل لأنها تركز على أهمية اتخاذ القرارات التي تضمن قدرة الشركة على الاستجابة بنجاح للتغيرات البيئية.

التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning

"جهد منظم ينتج عنه قرارات وأفعال رئيسية تشكل وتوجه الشركة وأفعالها بالتركيز على المستقبل".

"عملية وضع الأهداف للشركة ككل وتحديد البرامج والمشاريع لتحقيقها".

"عملية موجهه بمجموعة من الإجراءات تؤدي إلى تحديد مؤثرات مهمة تشكل مستقبل الشركة، كما تحدد رؤية الشركة وتنتج مجموعة من الأهداف العامة".

وكغيره من الأدوات الإدارية، يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى مساعدة الشركة على القيام بأعمالها بكفاءة وفعالية أكبر من خلال توحيد جهود وطاقات العاملين باتجاه تحقيق أهداف واضحة ومحددة.

يجيب التخطيط الاستراتيجي على التساؤلات التالية:

- **إلى أين نريد أن نصل؟**
- **كيف سنصل؟**
- **أين نحن الآن؟**

- ماذا علينا أن نفعل حتى نصل إلى ما نريد؟
- من يقوم بماذا؟
- كيف سنعرف أننا وصلنا؟

الإدارة الاستراتيجية Strategic Management

"الإدارة اليومية والشهرية بطريقة تركز على أهم القرارات والأفعال. مما يتطلب منظور بعيد المدى وأولويات تنتج عن الخطة الإستراتيجية، وتفترض أن البيئة متغيرة باستمرار. لذلك فإنها تتطلب إعادة تقيم مستمرة للخطط الحالية في ضوء الأولويات بعيدة المدى".

التفكير الاستراتيجي Strategic Thinking

لابد من الإشارة هنا إلى أن التخطيط الاستراتيجي يكون مفيداً فقط إذا ما كان داعماً للتفكير الاستراتيجي ويؤدي إلى الإدارة الإستراتيجية (مقومات الشركة الفعالة).

التفكير الاستراتيجي يتضمن دائماً الإجابة على السؤال التالي **"هل نقوم بالأشياء الصحيحة؟"**.

الخطة التشغيلية (السنوية) Operational (Annua) Plan

"الخطوات المطلوبة خلال سنة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية توضح من سيقوم بماذا، ومتى، وكيف".

الأهداف الاستراتيجية Strategic Goals

"ما يجب القيام به لتحقيق الرؤية المستقبلية".

"جمل قياسية محددة لمّا ترغب الشركة تحقيقه في السنوات الثلاث لقادمة".

الإستراتيجية Strategy

"منهجية الإدارة في الحصول على الميزة التنافسية".

" طريقة تحقيق الأهداف الإستراتيجية".

"التوجهات العامة، دون أفعال محددة، لتحقيق الأهداف الإستراتيجية".

"خارطة الطريق نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية".

الأهداف السنوية Annual Objectives

"جمل قياسية لما يجب القيام به لتحقيق الأهداف الإستراتيجية ، ضمن إطار سنوي".

المبادرات Initiatives

"خارطة الطريق الواضحة والمحددة نحو تحقيق الأهداف السنوية".

"أسلوب تحقيق التوجهات العامة (الاستراتيجيات) لتحقيق الأهداف السنوية".

"أفعال ونشاطات محددة ذات وقت محدد (شهري) يمكن قياس نتائجها".

التحليل البيئي Environmental Analysis

"عملية التقييم والتحليل المنظم لتلك العوامل التي تشكل فرصاً لتطوير السلع والخدمات المقدمة وتحديد العوائق الرئيسة التي تحد من تحقيق رؤية الشركة".

"عملية تتطلب التجميع والتحليل المستمر للمعلومات من داخل الشركة وخارجها من مصادر مختلفة".

تحليل سوات SWOT Analysis

"عملية التقييم والتحليل المنظم لعوامل القوة والضعف داخل الشركة والفرص والمخاطر خارجها".

تقييم الطلب Demand Assesement

"تحليل وتقييم وتحديد الطلب على السلع والخدمات المقدمة".

تحليل الفجوة Gab Analysis

"تقييم الاختلاف بين الوضع الحالي للشركة والمستقبل المرغوب".

"الفرق بين الهدف الذي تم تحديده والوضع الفعلي المحقق".

"مؤشر إلى الجهد الواجب القيام به لتحقيق الهدف الموضوع".

مؤشرات الأداء Performance Idndicators

"المقاييس التي يتم من خلالها متابعة مدى تحقيق الأهداف".

بطاقة الأداء المتوازن Balance Scorecard

"نظام إداري لتقييم الخطة الإستراتيجية وقياس الأداء المؤسسي وربط أداء المؤسسة بأداء الموظفين".

المقارنة المرجعية Benchmarking

"عملية منظمة ومستمرة لقياس عمليات وممارسات وإجراءات وأداء الشركة ومقارنتها بالشركات الأخرى المنافسة سواءً في مجال المهنة أو خارجها. من ثم تحديد الممارسات الجيدة Best Practices للشركات الأخرى وتطبيقها".

توقعات الأعمال Business Projections

"المعلومات المالية الكمية المتوقع حدوثها خلال فترة التخطيط، وعادة تشمل قائمة الأرباح والخسائر، والموازنة، وقائمة التدفقات النقدية".

وحدة الأعمال Business Unit

"وحدة تنظيمية تمتلك أصولها Assets وهي في اتصال مباشر مع العملاء

الخارجيين".

الوحدة الوظيفية Functional Unit

"وحدة تنظيمية خدمية تدعم وحدات الأعمال والوحدات الوظيفية الأخرى في الشركة من خلال تقديم خدمات داخلية".

أهمية التخطيط

- يركز الجهد والطاقات
- يوجه الموظفين للعمل باتجاه أهداف واحدة
- يوجه الشركة للاستجابة لبيئة متغيرة
- يُعرف الشركة للعالم الخارجي
- يوفر التكاليف
- يحدد المسؤوليات والصلاحيات
- يحسن من الاتصال الداخلي والخارجي

العوامل الواجب اعتبارها قبل البدء بعملية التخطيط

هناك مجموعة من العوامل التنظيمية الواجب توفرها لضمان الاستفادة القصوى من عملية التخطيط. من الضروري الإشارة هنا إلى أنه حتى لو كنا في منتصف الطريق في عملية التخطيط ووجدنا أن الشركة غير جاهزة للعملية فلا بد من التوقف ومعالجة الوضع قبل الاستمرار في العملية. من أهم هذه العوامل:

- التزام الإدارة العليا بعملية التخطيط من البداية إلى النهاية
- حل الأزمات التي قد تتعارض مع التفكير طويل الأجل خلال العملية
- توفر إدارة وموظفين داعمين للعملية
- توفر إدارة وموظفين يفهمون الهدف من التخطيط وما يمكن تحقيقه
- توفر الموارد الملائمة والقدرة على توفير احتياجات العملاء المستقبلية
- الرغبة بالتفكير بالوضع الحالي والبحث عن مناهج جديدة لعمل الشركة

خصائص التخطيط الناجح

- يركز على الأفعال Actions
- يبني رؤية مشتركة معتمدة على القيم
- عملية تشاركيه بين الإدارة العليا والموظفين
- يتطلب المسؤولية والمحاسبة والمتابعة
- يركز على البيئة الخارجية وحساس للبيئة الداخلية
- يعتمد على المعلومات النوعية
- يتطلب الانفتاح للتساؤل عن الوضع الحالي

التخطيط التشاركي

لنجاح عملية التخطيط من المهم أن يشارك في العملية اكبر عدد ممكن من الموظفين والمدراء، بالإضافة إلى الأشخاص ذوي العلاقة الأساسية في الشركة Stakeholders.

من أهم فوائد التخطيط التشاركي:

- بناء الحماس والالتزام الداخلي والخارجي للشركة
- توفير قاعدة معلومات تعكس احتياجات وتوقعات العملاء والمتأثرين
- ضمان مستوى من الموضوعية
- توفير أساس لعلاقات العمل المستقبلية
- توحيد الأهداف
- تبادل مستمر للمعلومات بين الموظفين والإدارة والعملاء وذوي العلاقة الاساسية

دور المستشار الخارجي في عملية التخطيط

في المؤسسات التي ليس لديها خبرة كافية في التخطيط، يمكن للمستشار الخارجي أن يساعد في تعزيز عملية التخطيط من خلال تقديم الخدمات التالية:

- تسهيل وتنسيق الاجتماعات وعملية التخطيط بشكل عام

حيث يمكن أن يعمل "كشرطي مرور للمحادثات" للتأكد من أن الأفكار الجيدة لا تضيع في زحمة العملية أو شخصية المشاركين.

- التدريب على عملية التخطيط

اذ انه من المهم أن يتحدث كافة المشاركين في عملية التخطيط بلغة واحدة ويستخدمون نفس الأدوات.

- تقديم منظور مختلف (خارجي) وموضوعي

كشخص خارجي يمكنه أن يسأل ويتحدى العادات والافتراضات والروتين الموجود أكثر من موظفي الشركة. بمعنى آخر تكون لديه القدرة على التحدي ومساءلة الوضع الحالي.

عملية التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي

هناك العديد من المناهج التي تتعدد في طرحها لعملية التخطيط، إلا أن معظمها يشتمل بشكل كبير على نفس المضمون. سنقوم بإتباع منهجية ذات طابع شمولي تركز على أحدث وأهم ما تم كتابته في الجانب النظري وما يتم تطبيقه في الجانب العملي، حيث سنقوم بتوضيح الجانب العملي من خلال أمثلة واقعية في مجال الاتصالات.

لا بد من التوضيح هنا بان عملية التخطيط الاستراتيجي ليست نهاية بحد ذاتها إلا أنها تمثل بداية عملية التخطيط التشغيلي Operational Planning أو ما يعرف بالتخطيط السنوي Annual Planning.

مراحل عملية التخطيط

1. تطوير رسالة المنظمة ورؤيتها Developing Mission and Vision Statement
2. التحليل البيئي وتقييم الطلب Environmental Analysis and Demand Assessment
3. تطوير الأهداف الاستراتيجية ومعايير الأداء Developing Strategic Goals and Key Performance Indicators
4. تطوير الاستراتيجيات Developing Strategies

تنتهي عملية التخطيط الاستراتيجي عند هذه المرحلة، وتبدأ عملية التخطيط السنوي التي تتكون من المراحل التالية:

1. وضع الأهداف السنوية Setting Annual Objectives

2. تطوير المبادرات Developing Initiatives

3. إعداد الموازنة وجدولة المبادرات Budget Preparation and Scheduling of Initiatives

4. المتابعة والتقييم (إدارة الأداء) Follow up and Evaluation (Performance Management)

يوضح الشكل التالي مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي والتخطيط السنوي:

التخطيط الاستراتيجي



التخطيط التشغيلي



الأدوار والمسؤوليات في عملية التخطيط

الأسئلة التي قد تتبادر في أذهاننا قبل البدء بالتعرف على عملية التخطيط بالتفصيل، هي:

- **من المسؤول عن تنفيذ هذه العملية؟**
- **من يقوم بماذا؟**
- **متى؟**
- **وكيف؟**

من البديهي أن تكون جميع وحدات الشركة وموظفيها ذات علاقة مباشرة وغير مباشرة بعملية التخطيط. إلا أن هنالك أدوار رئيسية ومحددة تقوم بها جهات مختلفة في الشركة كلّ حسب اختصاصها.

هنالك خمس جهات ذات علاقة مباشرة بعملية التخطيط، وهي:

- اللجنة الإدارية في الشركة

هي أعلى لجنة تنفيذية في الشركة وتمثل رئيس الشركة ونواب الرئيس. بمعنى آخر هي اللجنة المسؤولة عن إدارة أعمال الشركة. يجب ان نتذكر بان هذه اللجنة ليست مجلس الإدارة وإنما الإدارة العليا التنفيذية في الشركة.

- وحدة التخطيط

هي الوحدة التنظيمية المختصة بأعمال التخطيط على مستوى الشركة. إنها مسؤولة عن إعداد ومتابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية والسنوية ودمجها على مستوى الشركة ككل بما فيها الإشراف والتنسيق والمتابعة مع كافة وحدات الشركة التنظيمية في إعداد خططها الفرعية.

- **وحدات الأعمال**

هي الوحدات التنظيمية التي تقدم خدمات مباشرة إلى العملاء الخارجيين. عادة ما تكون لها أصول مالية وتعود بالنفع المالي للشركة. فمثلاً الوحدات التالية تمثل وحدات الأعمال في شركة اتصالات:

- الهاتف الأرضي
- الهاتف المتنقل
- الانترنت

- **الوحدات الوظيفية**

هي الوحدات التنظيمية التي ليس لها اتصال مباشر ولا تقدم خدمات مباشرة للعملاء الخارجيين. هذه الوحدات لا تساهم بتحصيل إيراد مباشر للشركة. وفي العادة هي وحدات مساندة وداعمة لوحدات الأعمال في الشركة. فمثلاً الوحدات التالية تمثل وحدات وظيفية في شركة اتصالات:

- الموارد البشرية
- الشؤون المالية
- تقنية المعلومات
- الشؤون الإدارية

- **وحدة المالية**

هي وحدة الشؤون المالية التي تكون مسؤولة مسؤولية مباشرة عن كافة الأمور المالية والتي تقوم بإعداد الموازنة العامة على مستوى الشركة.

الجدول التالي يوضح خطوات عملية التخطيط والأدوار التي تقوم بها الجهات المسئولة عن العملية:

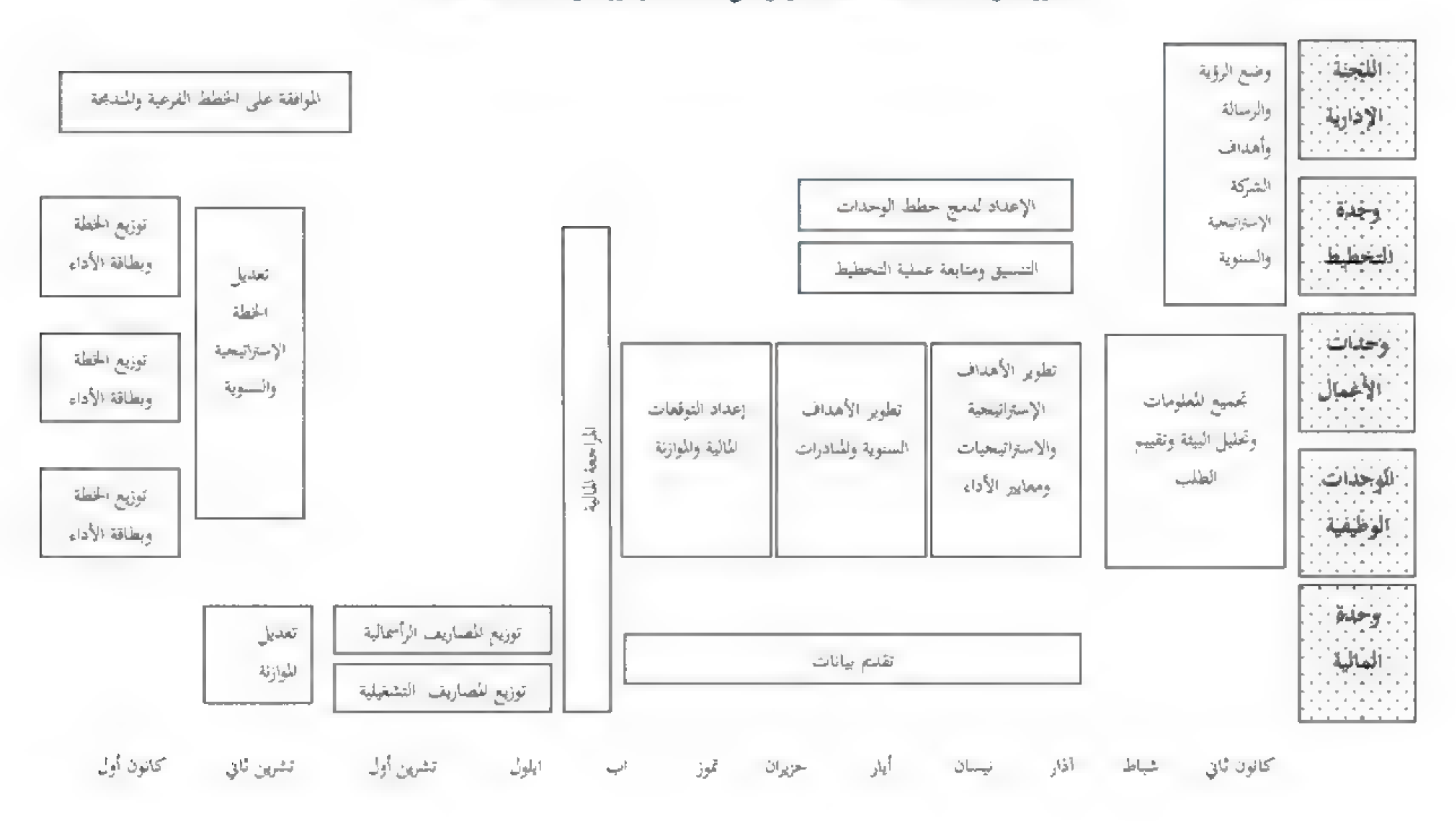
خطوات التخطيط	وحدات التخطيط				
	اللجنة الإدارية	وحدة التخطيط	وحدات الأعمال	الوحدات الوظيفية	وحدة المالية
تطوير (إعادة النظر) الرؤية والرسالة	**A**	**C**			
التحليل البيئي وتقييم الطلب		**B**	**A**	**A**	
تطوير الأهداف الإستراتيجية ومعايير الأداء	**A**	**B**	**A**	**A**	**B**
تطوير الإستراتيجيات	**A**	**B**	**A**	**A**	
تطوير الأهداف السنوية	**A**	**B**	**A**	**A**	**B**
تطوير المبادرات وجدولتها		**B**	**A**	**A**	
إعداد التوقعات المالية والموازنة		**B**	**A**	**A**	**B**
المتابعة والتقييم (إدارة الأداء)		**A**	**A**	**A**	**C**

A دور رئيسي **B** دور داعم ومساند **C** دور مشارك

الآن بعد ان تعرفنا على المسئولين عن تنفيذ عملية التخطيط ودور كل طرف سنتعرف على الدورة الزمنية للعملية.

الشكل التالي يوضح مراحل العملية ودور الوحدات التنظيمية وفقاً للدورة الزمنية للخطة، أما ما يتعلق بكيفية تنفيذ الخطة فهو ما سيتم توضيحه خلال الفصول اللاحقة.

الدورة الزمنية لعملية التخطيط ومراحل العملية ودور الوحدات التنظيمية



ويبين الشرح التالي تفاصيل العملية:

- تطوير الرسالة والرؤية المؤسسية

تبدأ عملية التخطيط الاستراتيجي بتطوير رسالة ورؤية الشركة. يتم ذلك من خلال اللجنة الإدارية ومساعدة ودعم وحدة التخطيط في الشركة او بالاستعانة بمستشار خارجي. أحد الأساليب الفعالة التي يمكن استخدامها في هذه المرحلة للتعرف على الوضع المستقبلي التنافسي للشركة هو ما يسمى بلعبة الحرب War Gaming، وهي عبارة عن مجموعة من الاجتماعات والألعاب الجماعية الهادفة التي تشارك بها الإدارة العليا للشركة (الرئيس والنواب والمدراء العامين وبعض مدراء الإدارات الحساسة)، ويتم من خلالها ممارسة مجموعة من الحالات الافتراضية Simulation التي تحاكي الواقع التنافسي للشركة بحيث تكون رؤية المستقبل أكثر وضوحاً. وتقوم وحدة التخطيط بالإعداد والتنسيق لهذه الاجتماعات.

- التحليل البيئي وتقييم الطلب

في البداية تقوم وحدة التخطيط في الشركة بتحليل البيئة الخارجية وتوقع الطلب على السلع والخدمات التي تقدمها الشركة، قد يتم ذلك من قبل شركات استشارية. ثم تقوم بتوزيع نتائج التحليل إلى وحدات الشركة لاستخدامها في تحليلها البيئي. تقوم الوحدات التنظيمية بالتحليل البيئي الداخلي والخارجي لأهم العوامل الحساسة التي تؤثر عليها داخلياً وخارجياً. من المهم في هذه المرحلة أن يتم الاستفادة من المقارنة المرجعية التي تساعد على مقارنة أداء الشركة بشكل عام والوحدات التنظيمية بشكل خاص ب الشركات المنافسة والعالمية.

بالإضافة إلى ذلك، تقوم وحدات الأعمال بتقييم الطلب على سلعها وخدماتها من قبل العملاء الخارجيين. كما تقوم الوحدات الوظيفية بتقييم مبدئي للطلب على خدماتها من قبل عملائها الداخليين (وحدات الأعمال والوحدات الوظيفية الأخرى).

تساهم وحدة التخطيط في الشركة بمساعدة الوحدات التنظيمية على القيام بالتحليل البيئي الخاص بكل منها. كما يمكن في هذه المرحلة أن تقوم اللجنة الإدارية بمشاركة وحدة التخطيط بإعادة النظر بالرؤية على ضوء نتائج المسح البيئي للوحدات التنظيمية.

- ### تطوير الأهداف الاستراتيجية والاستراتيجيات ومعايير الأداء

تقوم اللجنة الإدارية بتحليل فجوات الأهداف الاستراتيجية للسنوات السابقة، بالتنسيق مع وحدة التخطيط بالشركة. من ثم تقوم اللجنة الإدارية بمساعدة وحدة التخطيط وبالتنسيق مع وحدة المالية بوضع الأهداف الاستراتيجية للشركة والاستراتيجيات العامة الضرورية لتحقيق كل هدف استراتيجي. ثم يتم تحديد الوحدات التنظيمية المسؤولة عن تحقيق كل هدف استراتيجي. وتقوم وحدة التخطيط بتوزيع أهداف الشركة الاستراتيجية والاستراتيجيات إلى الوحدات التنظيمية لتستخدمها كأساس في تحديد أهدافها الإستراتيجية.

تقوم الوحدات التنظيمية بوضع أهدافها الاستراتيجية واستراتيجياتها معتمدة على أهداف الشركة واستراتيجيات الشركة بالإضافة إلى نتائج المسح البيئي الخاصة بها، كما تقوم الوحدات الوظيفية بوضع أهداف مشتقة من احتياجات وحدات الأعمال والوحدات الوظيفية الأخرى. وفي نهاية هذه المرحلة تقوم جميع الوحدات التنظيمية بتحديد معايير الأداء لكل هدف استراتيجي.

- ### تطوير الأهداف السنوية والمبادرات

تقوم اللجنة الإدارية بوضع الأهداف السنوية للشركة التي تمثل الجزء السنوي من الأهداف الاستراتيجية المنوي تحقيقها. وفي الأغلب يتم وضع الأهداف السنوية وتوزيعها على الوحدات التنظيمية بنفس الوقت التي يتم فيه وضع الأهداف الاستراتيجية والاستراتيجيات. وتقوم هنا وحدة التخطيط ووحدة المالية بدوراً داعماً

للّجنة الإدارية. وتقوم الوحدات التنظيمية، بعد استلام الأهداف السنوية الخاصة بها، بإعداد أهدافها السنوية التي تمثل الجزء السنوي لأهدافها الاستراتيجية.

- **تطوير المبادرات وجدولتها**

في هذه المرحلة تقوم الوحدات التنظيمية بتحديد مبادراتها (آليات تحقيق الأهداف) خلال السنة الواحدة. كما تقوم بجدولة هذه المبادرات بشكل شهري أو ربع سنوي أو نصف سنوي. وتمثل هذه المبادرات أهمية خاصة في عملية متابعة تنفيذ الخطط السنوية.

- **إعداد التوقعات المالية والموازنة**

تقوم الوحدات التنظيمية بإعداد توقعاتها المالية وتوقعات الأعمال للوصول إلى إعداد موازناتها. **يتضمن ذلك توقعات الطلب والتكاليف التشغيلية والرأسمالية بالإضافة إلى:**

- التنبؤ بالتكاليف والإيرادات
- التوقعات المالية (الأرباح والخسائر)
- توقع الإيرادات
- توقع أدوات الإيرادات

تقوم وحدة المالية بدعم الوحدات التنظيمية بتحليل التكاليف التشغيلية والرأسمالية وإعداد النموذج المالي الموحد.

- **المتابعة والتقييم (إدارة الأداء)**

تقوم وحدة التخطيط بدور رئيسي في عملية متابعة وتقييم الخطة الاستراتيجية والسنوية للشركة. فبعد انتهاء الوحدات التنظيمية من إعداد خططها، تقوم وحدة التخطيط بالتنسيق والتعاون مع الوحدات الوظيفية بإعداد بطاقات الأداء المتوازن لكل

وحدة تنظيمية. وتقوم وحدة المالية بدور مشارك في هذه المرحلة لما يترتب على تقييم أداء الوحدات من مستحقات مالية.

تكامل المستويات الإدارية في الشركة من خلال عملية التخطيط

يتضح مما سبق ان اختلاف الأدوار يساهم في تكاملها على مستوى الشركة وكما يلي:

- مستوى الشركة

السؤال الأساسي على هذا المستوى هو: **كيف ننجح كشركة؟**

تتمثل الإجابة على هذا السؤال من خلال الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

- **ما هي رسالتنا ورؤيتنا؟**
- **ما هي الأعمال التي سنقوم بها؟**
- **ما هي الاستراتيجيات التي سنتبعها؟**
- **ما هي القدرات التي يجب أن نطورها نعززها؟**
- **كيف نمول تطورنا؟**
- **ما هو الأداء الذي نطمح إليه؟**

- مستوى وحدات الأعمال

السؤال الأساسي على هذا المستوى هو: **كيف ننافس وننجح كوحدات مستقلة من خلال الإطار العام للشركة؟**

تتمثل الإجابة على هذا السؤال من خلال الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

- **ما هي الأدوار التي يجب أن تقوم بها كل وحدة؟**
- **ما هي الخدمات والسلع التي يجب أن نقدمها؟**
- **ما هي احتياجات ورغبات عملاءنا؟**

- **ما هي المخاطر والفرص الإقليمية والعالمية التي تواجهنا؟**
- **ما هي التقنية التي يجب أن نستخدمها؟**
- **كيف نوزع استثماراتنا ومواردنا؟**

- مستوى الوحدات الوظيفية

السؤال الأساسي على هذا المستوى هو: **كيف ندعم استراتيجيات الشركة ووحدات الأعمال؟**

تتمثل الإجابة على هذا السؤال من خلال الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية:

- **ما هي العمليات المطلوبة لدعم أعمالنا؟**
- **ما هي أنواع الموظفين والمهارات المطلوبة للقيام بالأعمال؟**
- **كيف ننشئ الثقافة التنظيمية؟**
- **ما هي القرارات التكنولوجية المطلوبة؟**

الفصل الثاني

تطوير الرسالة والرؤية



بدايةً لا بد من توضيح تفصيلي لهذين المصطلحين لأهميتهما بشكل عام وبشكل خاص في موضوع التخطيط الاستراتيجي.

بالرغم من أن مصطلحي "الرسالة أو المهمة Mission" و "الرؤية Vision" يستخدمان بطريقة مترادفة من قبل الكثير من المختصين ، إلاّ انهما مختلفين تماماً، وهذا ما سوف نوضحه بشكلٍ تفصيلي في هذه الوحدة.

تذكر ان اللجنة الإدارية ووحدة التخطيط هما المسئولين المباشرين عن تطوير وإعادة النظر بالرؤية والرسالة.

الرسالة (المهمة)

"مجموعة من العبارات لا تزيد عن بضع أسطر تعبر عن جوهر الشركة للموظفين والمتأثرين ولعامة الناس".

"عبارة تحدد بوضوح وبلاغة سبب وجود الشركة وطبيعة عملها".

"الهدف الجوهري لوجود الشركة والنشاطات الرئيسة التي تقوم بها".

هنالك ثلاثة أجزاء رئيسة لا بد من توفرها في الرسالة، وهي:

1. الغاية Purpose

هي الإجابة على التساؤل التالي: **"لماذا هذه الشركة موجودة؟"**.
أي أنها الهدف الجوهري الذي تسعى الشركة لتحقيقه.

تتضمن عبارة الغاية عبارتين رئيسيتين:

- صيغة مصدر تدل على تغير في الوضع

مثلاً "لزيادة، لتقليل، للتخلص من، لمواجهة".

- تحديد للمشكلة أو الوضع المراد تغيره

مثلاً "نسبة الفقر، نوعية الحياة ، قدرات العاملين".

أمثلة على الغاية

"لتقليل نسبة الفقر".
"لتحسين نوعية الحياة".

من المهم أن نلاحظ إلى أنه إذا ما وجدت أداة الربط الحرف **"و"** في عبارة الغاية، فعليك أن تسأل **"هل فعلاً الشركة ملتزمة بالكلمتين أو الفكرتين؟"**.

2. الأعمال Businesses

هي النشاطات الرئيسة التي تقوم بها الشركة لتحقق غايتها. بالتحديد يجب أن تجيب عن التساؤل التالي: **"ما هي النشاطات التي نقوم بها حتى نحقق غايتنا؟"**.

أنها تربط عبارة الغاية بالكلمة **"من خلال Through"**. **مثلاً**..... لو كانت الغاية **"التطوير الإداري"، فالأعمال قد تكون:**

"الاستشارات الإدارية".

"تدريب الموظفين".

"إعداد البحوث والدراسات".

3. القيم Values

هي المبادئ والمعتقدات التي ترشد الموظفين في تحقيقهم لغاية الشركة. بعض الأمثلة على القيم:

- **الجودة شعارنا الدائم**

"العميل هو رئيسنا، الجودة هي عملنا، وهدفنا تقديم قيمة للمال".

- **المسؤولية أسلوب عملنا**

"كأفراد نحن نطالب بمسؤولية كاملة من أنفسنا، كجماعات نحن ندعم مسؤوليات الآخرين".

- **الحرية مفتاح نجاحنا**

"نحتاج للحرية لتشكيل صورة مستقبلنا، ونحتاج للربح لنبقى أحراراً".

- **العملاء أولويتنا الأولى**

"سنسعد عملائنا الداخليين والخارجيين من خلال فهم وتحقيق توقعاتهم".

- **الناس قوتنا الأكبر**

"سنشجع جميع الموظفين على التعرف على إمكانياتهم الدفينة وتوظيفها".

- **الأداء مفتاح النجاح**

"سيكون هدفنا أن نصبح الأفضل، سنتحدى ونحسن باستمرار طريقة عملنا كأفراد وكمجموعات".

- **الإبداع ميزتنا التنافسية**

"سنشجع ونكافئ الأفكار والتكنولوجيا الجديدة، سنحفز على التغيير باستمرار للمحافظة على ميزتنا التنافسية".

عادةً ما تختلف معتقدات الناس أو تتعارض بشكل شخصي. لذلك من المفضل أن تقوم الشركة بوضع مجموعة من القيم تمثل الإطار العام للثقافة التنظيمية التي ترغب بوجودها وممارستها في الشركة. من الضروري أن تكون هذه القيم تشاركيه وتسمح للأشخاص بالمساهمة في وضعها. وبشكل عام يتم تحديد هذه القيم من قبل الإدارة العليا في الشركة.

طبعاً لا يمكن تحقيق الرسالة بشكل تام لأنها ليست هدفاً قياسياً بل تمثل الغاية من وجود الشركة وتشكل أساس الخطة الاستراتيجية. رسالة الشركة تشبه الجملة التمهيدية التي تساعد القارئ على معرفة أين يتجه الكاتب وتوضح إذا ما كان يعرف إلى أين يتجه. كذلك فإنها يجب أن توصل للقارئ جوهر أو روح الشركة.
أن قدرة الشركة على صياغة رسالتها يعطي مؤشراً على أن لا توجه واضح، أي تعرف إلى أين تتجه. يمكن استخدام العديد من المناهج في صياغة رسالة الشركة، إلا أن المهم في الأمر هو أن مجموعة الأفكار التي ترغب الشركة أن توجهها يجب أن تكون واضحة ومفهومة ومدعومة من قيادتها ومن المتأثرين والموظفين والممولين والعملاء.

القيم التالية لبعض الشركات العالمية:

- **أكيا**

"التواضع، قوة الإرادة، البساطة، التفكير المختلف، تجنب البيروقراطية، المنطق والسعي وراء مصالح الأغلبية العامة".

- **رويترز**

"الدقة، التحرر من الانحياز، التفتح والمساءلة، الفكر الخلاق، السرعة، التركيز

على العملاء التفكير العالمي/ المحلي".

- **إينجرام ميكرو**

"فريق العمل، الاحترام، المساءلة، الاستقامة والإبداع".

- **أي بي إم**

"احترام الأفراد، خدمة عملاء متميزة والتميز في الأداء".

- **ميكروسوفت**

"نهج طويل الأجل (شاملاً التفكير الإستراتيجي وتطوير الناس)، تحقيق النتائج الفورية، روح فريق عمل لإنجاز الأشياء في بيئة معقدة، البحث عن التميز، التركيز على منتجاتنا، الاهتمام بآراء العملاء على نحو متواصل".

مثال..... حدد الغاية والأعمال والقيم في الرسالة التالية:

"في مركز الدراسات للتنمية نحن نطور ونقيم وننشر البرامج التي تعزز وتطور من قدرات الأطفال الذهنية والأخلاقية والاجتماعية. في نفس الوقت نحن أيضاً نكافح نحو تعميق التزام الأطفال بالقيم الاجتماعية مثل اللطف والمساعدة وتحمل المسؤولية واحترام الآخرين".

الغاية : تعزيز وتطوير قدرات الأطفال الذهنية والأخلاقية والاجتماعية.

الأعمال : تطور وتقيم ونشر البرامج.

القيم : اللطف والمساعدة وتحمل المسؤولية واحترام الآخرين.

مثال..... حدد الغاية والأعمال والقيم في الرسالة التالية:

"يقوم المركز الإسلامي بتنمية حياة المجتمع المحلي اعتماداً على الشريعة الإسلامية من خلال برامج صممت لتحفيظ القرآن الكريم، ولتعريف بالسنة النبوية الشريفة وإقامة الندوات الدينية وإعداد المسابقات الخيرية".

الغاية : تنمية حياة المجتمع المحلي.

الأعمال : تحفيظ القرآن الكريم، والتعريف بالسنة النبوية الشريفة وإقامة الندوات الدينية وإعداد المسابقات الخيرية.

القيم : الشريعة الإسلامية.

تذكر ..... ليس هناك صيغة واحدة أو معادلة حسابية للصياغة أو التعبير الذي يوضح المعنى الجماعي للرسالة. يمكن كتابة العبارة من قبل شخص واحد من خلال مشاركة مجموعة من القادة. النقطة الأهم هنا أن يكون هنالك إجماع على إجابات الأسئلة التي تم تطويرها في عبارة الرسالة.

تذكر..... إن العمل الجماعي فعال في كثير من الأمور إلا الكتابة. من الممكن عقد حلقة نقاش جماعية للتباحث بالأفكار والمفاهيم العامة ومن ثم اختيار شخص أو شخصين على الأكثر لوضع مسودة للعبارات والصياغة النهائية للرسالة ومن ثم عرضها على المجموعة لتقيمها وإبداء الملاحظات.

ومن المهم جداً عرض الرسالة على مجلس الإدارة ومجموعة من المتأثرين والموظفين لإبداء آرائهم، كما أنه لا بأس من عرضها على استشاريين في هذا المجال.

الرؤية

معظم الباحثين في الإدارة يجمعون على أن الرؤية الواضحة للحالة المستقبلية للشركة تمثل جزءاً رئيساً ومهماً لضمان الأداء الفعال.

علينا أن نتذكر بأن الرسالة تجيب عن الأسئلة التالية: ما هو سبب وجودنا؟ ما هي الأعمال التي نقوم به؟ ما هي القيم التي تقودنا؟

أما الرؤية فتجيب عن السؤال التالي: كيف سيكون شكل النجاح؟

إن السعي نحو صورة النجاح هو الذي يحفز الموظفين على العمل معاً. يجب أن تُوجّه طاقات الموظفين بحيث تكون متوافقة مع قيم الشركة. كما أنها يجب أن تكون ذات طابع تحدي وإلهامي للموظفين لتحقيق الرسالة. أنها توحد جهودهم نحو تحقيق الأهداف.

لذا، فالرؤية هي:

"الصورة الذهنية للنجاح وتحقيق الغاية من الشركة".

"جملة إلهامية حول توجهات الشركة".

"الضوء في نهاية النفق".

بمعنى آخر فالرؤيـــة:

"الحلم بعيد المدى الذي تسعى الشركة لتحقيقه في المستقبل".

"الصورة الذهنية........................ للغد".

ببســـاطة يلخص أهميتها أحد الكتاب بـ:

"إذا لم تكن تعرف إلى أين تذهب، فليس من الضروري أن تعرف أي طريق تسلك".

لقد كانت رؤية الرسول صلى الله عليه وسلم بلبس سوار كسرى بالنسبة للناس العاديين شيء شبه مستحيل إلا أنها أصبحت حقيقة لأنها كانت مكملة لرسالة الرسول عليه الصلاة والسلام.

يتضح هذا أيضاً في رؤية الرئيس الأمريكي جون كينيدي للصعود إلى القمر. كما أننا نذكر مقولة مارتن لوثر كنج المشهورة في الستينات عندما قال "لدي حلم". ما تبع ذلك غيّر تاريخ أمريكا. ذلك الخطاب المشهور يشكل مثالاً واضحاً للقوة والتأثير اللتين تنتجان عن طريق شخص يستطيع أن يوصل رؤيته المستقبلية للآخرين.

لنقرأ العبارات التالية التي تمثل رؤى قد تم تحقيقها إلى درجة كبيرة:

- "أن نصبح شركة الطيران الأولى لرجال الأعمال، ومنح العاملين بالخطوط الأمامية صلاحية تلبية الاحتياجات وحل مشاكل العملاء الفردية في وقتها" رؤية جان كرالزون ل SAS:
- "كمبيوتر في كل مكتب وفي كل منزل كلها تستخدم مايكروسوفت" رؤية بيل جيتس
- "وضع الإنسان على القمر والعودة به سالماً إلى الأرض قبل نهاية العقد 1960" رؤية جون إف كينيدي
- "أن نصبح الشركة التي تحدث أكبر تغيير في نظرة العالم لنوعية المنتجات اليابانية على انها ذات النوعية الرديئة" رؤية سوني في أوائل 1950
- "لكي نصبح حجم أعمال الشركة 125 بليون درهم في نهاية 2000" رؤية وال مارت في 1990
- "2000 متجر في عام 2000" رؤية Howard Schultz, of Starbucks Coffee Company

كما هو الحال في معظم نشاطات التخطيط الاستراتيجي، فإن وضع الرؤية يبدأ

معتمداً بشكل كبير على الحدس (البديهة) والحلم إلا انه يجب أن يكون قابلاً للتحقيق. يمكن البدء باستخدام جلسات العصف الذهني مع مجلس الإدارة حول ما يُرغب في تحقيقه في المستقبل. اختلاف الآراء ليس مشكلة بل لا بد في بعض الأحيان التحفيز على التباين في وجهات النظر. ان الأشخاص يختلفون بأحلامهم لذا قد يختلفوا أيضاً في رؤاهم. قد تنشأ الرؤية من خلال عملية التخطيط الاستراتيجي أو قد تنشأ في ذهن أحدهم وهو يستحم أو يصطاد السمك.

معايير صياغة الرؤية:

- توضح إلى أين نحن متجهين
- سهلة القراءة والفهم
- تجذب انتباه الناس
- توضح حالة مستقبلية ذات معنى واضح
- توضح مدى توافق أهداف الموظفين مع الأهداف المؤسسية
- تزود الموظفين بقوى تحفيزية حتى في الأوقات الصعبة
- قابلة للتحقيق، وتشكل تحدياً يكون ابعد مما هو سهل التحقيق

تحذير..... لا تحاول كتابة رؤية مع المجموعات، المجموعات دائماً جيدة في كثير من الأمور إلا الكتابة.

الفصل الثالث

التحليل البيئي وتقييم الطلب

التحليل البيئي وتقييم الطلب



"عملية التقييم والتحليل المنظم للعوامل التي تشكل فرصاً لتطوير السلع والخدمات المقدمة وتحديد العوائق الرئيسة التي تحد من تحقيق رؤية الشركة".

كما لاحظنا في تعريف التخطيط الاستراتيجي فان مؤسسات اليوم لا تعمل في فراغ. لذا، لا بد لعملية التخطيط أن تتضمن تقييم لبيئة الشركة الداخلية والخارجية. أحد المفاتيح الهامة في هذه العملية هو قدرة الشركة على فهم ووصف تلك العوامل الداخلية والخارجية التي تأثر فعلياً على قدرتها في تحقيق رؤيتها.

من الواضح الآن ان التخطيط الاستراتيجي يركز بشكل كبير على المستقبل آخذاً بعين الاعتبار التغيير المستمر في البيئة المحيطة بالشركة في كافة نواحيها الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والقانونية وحتى الديموغرافية.

إن القدرة على تقييم البيئة ومن ثم المبادرة في الاستجابة لهذه البيئة (التفكير والتخطيط الاستراتيجي) يحدد مدى الفعالية في استخدام الموارد المتاحة وبالتالي البقاء والمنافسة.

تركز عملية التحليل البيئي على ثلاثة مجالات:

- مسح وتحليل البيئة الداخلية والخارجية
- تقييم الطلب
- المقارنة المرجعية

مسح وتحليل البيئة الداخلية والخارجية

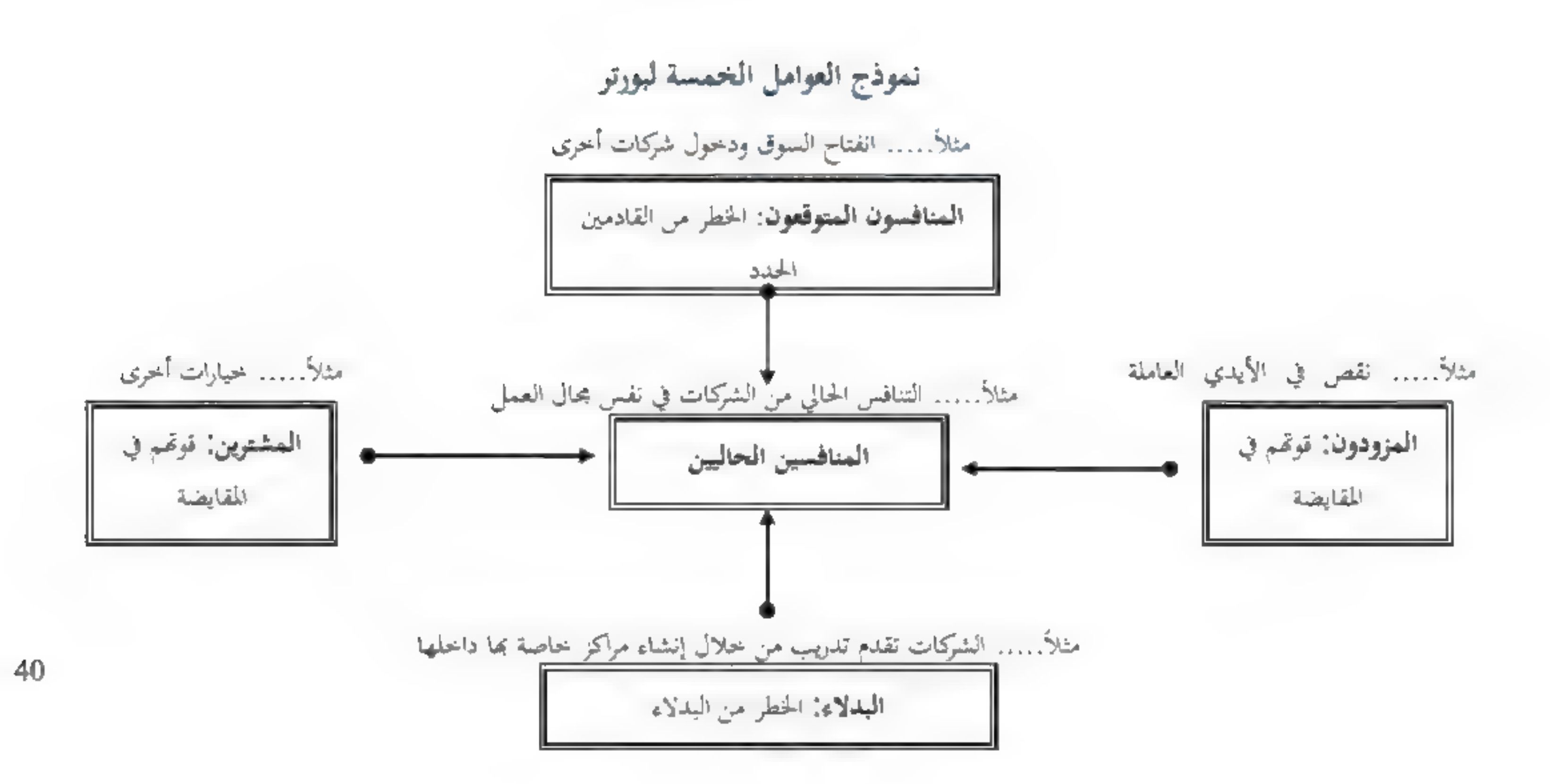
هنالك العديد من المناهج التي يمكن استخدامها في تحليل البيئة الداخلية والخارجية. إلا أن أهمها نموذج العوامل الخمسة لبورتر Porter Five Factors Model وتحليل سوات SWOT Analysis. سنوضح هذين النموذجين، إلا أننا سنركز على نموذج SWOT لأنه أكثر شمولية واستخداماً.

نموذج العوامل الخمسة لبورتر Porter Five Factors Model

يركز النموذج على تحليل بيئة الشركة وجاذبية المجال المهني Industry. تتضمن العوامل الخمسة ما يلي:

- المخاطر من دخول منافسين جدد في مجال المهنة
- التهديدات من البدلاء Substitutes المستقبليين
- قوة المقايضة للمشترين Bargaining Power of Buyers
- قوة المقايضة للمزودين Bargaining Power of Suppliers
- درجة التنافس بين المتنافسين الحاليين

الشكل التالي يوضح هذا النموذج:


نموذج العوامل الخمسة لبورتر
مثلاً..... انفتاح السوق ودخول شركات أخرى
المنافسون المتوقعون: الخطر من القادمين الجدد
مثلاً..... خيارات أخرى
المشترين: قوتهم في المقايضة
مثلاً..... التنافس الحالي من الشركات في نفس مجال العمل
المنافسين الحاليين
مثلاً..... نقص في الأيدي العاملة
المزودون: قوتهم في المقايضة
مثلاً..... الشركات تقدم تدريب من خلال إنشاء مراكز خاصة بها داخلها
البدلاء: الخطر من البدلاء

تحليل سوات SWOT Analysis

"عملية التقييم والتحليل المنظم لعوامل القوة والضعف داخل الشركة والفرص والمخاطر خارجها".

الخطوة الأولى في عملية التحليل هي الإطلاع على الهيكل التنظيمي للوحدات التنظيمية المراد تحليلها ومن ثم تحديد سلسلة عملياتها Value Chain. سلسلة العمليات توضح العمليات والمهام الرئيسية التي تمارسها الوحدة.

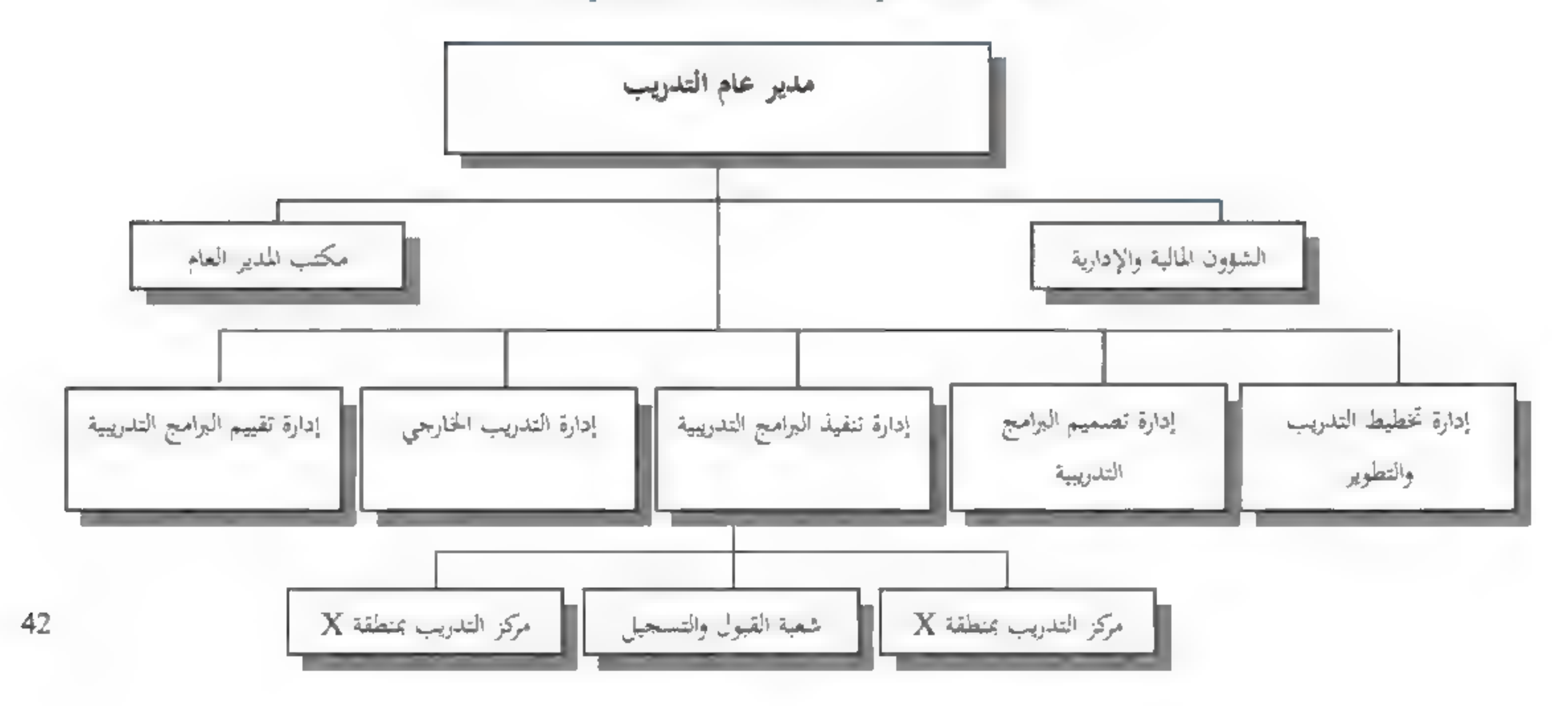
قد يتساءل البعض عن الهدف من تحديد سلسلة العمليات. ببساطة الهدف هو أن نقوم بتحليل مُركّز وشمولي لكافة الإدارات التابعة للوحدة المنوي تحليلها. بالتالي فان سلسلة العمليات تساعدنا على النظر إلى جميع العمليات والنشاطات التي تقوم بها كل وحدة تنظيمية، بحيث لا تتشتت عملية التحليل وتتجنب تركيز التحليل على بعض الوحدات والنشاطات وغض النظر عن وحدات ونشاطات أُخرى.

من هنا، يتم تحليل كل عملية على حدا ومن ثم يتم تجميع هذا التحليل على مستوى الوحدة التنظيمية ومن ثم على مستوى الشركة.

لتوضيح الجانب العملي في عملية التخطيط سنقوم بتوضيح مثال عملي لخطة واقعية، وهي خطة الادارة العامة للتدريب في شركة اتصالات.

الهيكل التنظيمي التالي يمثل هيكل الإدارة العامة للتدريب في شركة اتصالات:

الهيكل التنظيمي للإدارة العامة للتدريب في شركة اتصالات



الشكل التالي يوضح سلسلة العمليات للإدارة العامة للتدريب:

إدارة تخطيط التدريب والتطوير

- إعداد الخطة الاستراتيجية والتشغيلية للتدريب
- إعداد الخطة التنفيذية للتدريب
- إعداد الدليل الشامل للبرامج التدريبية
- تحليل المهام والمتطلبات الوظيفية
- إعداد المسارات التدريبية
- تحليل وتحديد الاحتياجات التدريبية
- إعداد ميزانية التدريب
- تطوير السياسات والإجراءات
- التطوير المستمر لنوعية التدريب
- متابعة الملف التطويري للموظفين
- متابعة تنفيذ الخطط وإعداد التقارير

إدارة تصميم البرامج التدريبية

- تقييم مدى إمكانية تصميم البرامج التدريبية وتنفيذها داخلياً
- تصميم وتقييم الحقائب التدريبية
- تطوير حقائب المدرب والمتدرب التدريبية
- تحديد المناهج التي تساهم بكفاءة وفاعلية التدريب
- إعادة تصميم البرامج التدريبية المتوفرة
- إدارة دعم المقاولين
- إعداد السياسات والإجراءات الخاصة بتصميم الحقائب التدريبية
- اختيار وتنفيذ التدريب باستخدام التعلم الإلكتروني

إدارة تنفيذ البرامج التدريبية

- جدولة الدورات التدريبية والتنسيق لضمان تنفيذها
- إدارة وتطوير المدربين
- إدارة المراكز التدريبية
- تطوير ومتابعة تنفيذ السياسات الخاصة بالمرافق لضمان الاستخدام الأمثل لمراكز التدريب
- توفير المرافق التدريبية لتنفيذ البرامج التدريبية في مراكز تدريب الشركة عند الضرورة
- إدارة إجراءات القبول والتسجيل وإصدار الشهادات
- تنفيذ البرامج التدريبية داخل المراكز التدريبية

إدارة التدريب الخارجي

- تحديد وتقييم واختيار البرامج التدريبية والتعليمية خارج مراكز التدريب
- التنسيق وجدولة تنفيذ البرامج التدريبية والتعليمية الخارجية خارج مراكز التدريب
- إدارة وإجراءات المنح الدراسية
- القيام بالإجراءات الشكلية المالية والتعاقدية
- تطوير ومتابعة تنفيذ السياسات الخاصة بالتدريب الخارجي

إدارة تقييم البرامج التدريبية

- تجميع التغذية المرتدة من المدربين حول البرامج التدريبية والمتدربين
- تقييم أداء المدربين
- تحديد إمكانية تحسين الدورات التدريبية
- تحديد المهارات التي تم تعلمها من قبل المتدربين
- تقييم أثر التدريب على عمل المتدربين
- تقييم أثر التدريب على الشركة

يمثل تحليل SWOT أحد الأساليب الفعالة في تجميع المعلومات وتحليلها ويمثل أداة مهمة لفهم بيئة العمل داخل الشركة وخارجها، وذلك لزيادة القدرة على القيام بوضع استراتيجيات تتوافق مع توجهات الشركة والبيئة الخارجية المحيطة بها.

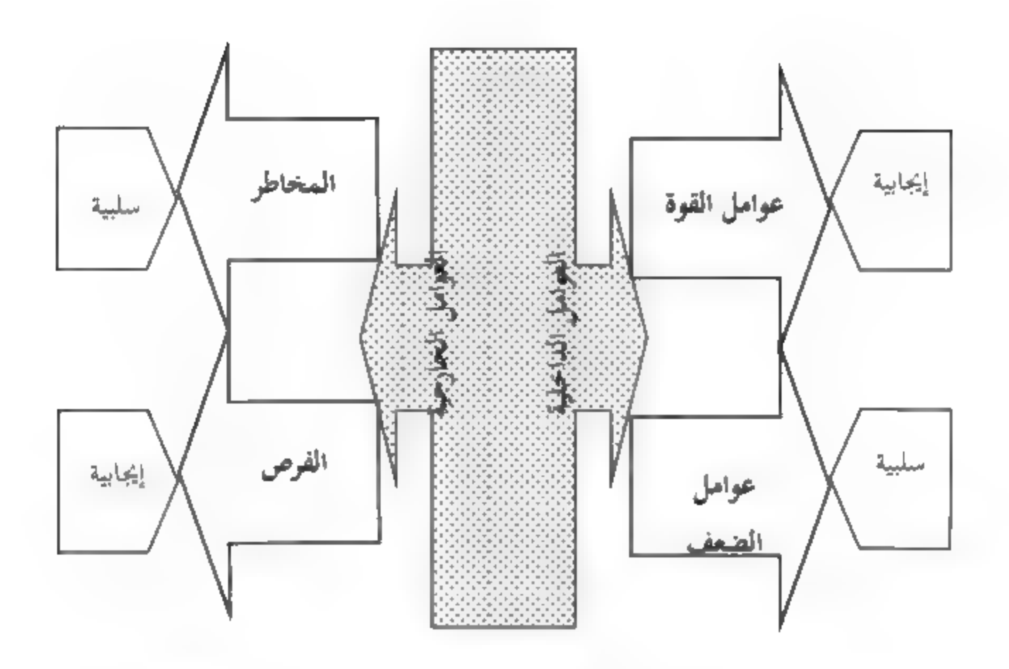
يعتبر كين اندروز Ken Andrews الرائد في تحليل سوات. ففي عام 1971 كان أحد أول واضعي النظريات الإستراتيجية التي توضح العلاقة بين موارد وقدرات الشركة بالبيئة الخارجية.

فسر اندروز أهمية منهجية سوات على أنها تساعد في تحديد وتوضيح كيفية استغلال عوامل القوة وتقليص عوامل الضعف الداخلية واستثمار الفرص وتجنب المخاطر الخارجية.

كلمة **SWOT** تمثل اختصاراً (Acronym) لكلمات اللغة الإنجليزية التالية:

- عوامل القوة Strengths داخل الشركة
- عوامل الضعف Weaknesses داخل الشركة
- الفرص Opportunities في البيئة الخارجية للشركة
- والمخاطر Threats في البيئة الخارجية للشركة

الشكل التالي يوضح نموذج تحليل سوات:



من الواضح أن المؤسسات الناجحة يجب أن لا تركز فقط على عوامل الضعف وإنما أيضاً على عوامل القوة. لأن الهدف هنا هو ليس إصلاح المشاكل فقط وإنما إنعاش الأمور الصحيحة.

بالطبع هذا الافتراض ينطبق أيضاً على الجزء الآخر من **SWOT** وهو الفرص والمخاطر. يمكن لهذه العوامل أما أن تساعد الشركة على التقدم والنمو (فرص) أو تجبرها على التراجع إلى الخلف (مخاطر). يجب أن نتذكر بأن الفرص التي يتم تجاهلها يمكن أن تتحول إلى مخاطر، وأن المخاطر التي نتعامل معها بطريقة مناسبة يمكن أن تتحول إلى فرص.

بما أن تحليل **SWOT** هو الوسيلة الرئيسة للحصول على المعلومات فإنه من المهم أن يشارك به أكبر عدد ممكن من الموظفين والإدارة في هذه العملية.هنالك العديد من الأساليب التي يمكن استخدامها لتجميع الأفكار والآراء، منها الاستبيانات، والمقابلات الشخصية والتلفونية. أحد الأساليب الفعالة هي اجتماعات العصف الذهني الفردي والجماعي. وذلك بأن يتم تسجيل عوامل القوة والضعف

والفرص والمخاطر ثم تصنيفها وتجميعها حسب العوامل (مثلاً العوامل الخاصة بالتوظيف والخاصة بالتسويق كلٌ على حدى) وهذا طبعاً يسهل عملية تحليل وعرض المعلومات.

بالإضافة إلى الآراء ووجهات النظر الداخلية، فإنه من الضروري التعرف على النظرة الخارجية للشركة، أي القيام بتحليل **SWOT** من المتأثرين من خارج الشركة. المتأثرين الخارجيين يمكن أن يكونوا العملاء أو الممولين أو قادة التجمع أو المؤسسات الحكومية. يمكن استخدام نفس الأساليب السابقة للحصول على التحليل.

في نهاية المسح البيئي وتحليل الوضع سيتوفر لنا قاعدة معلومات يمكن استخدامها لتحديد الاستراتيجيات الضرورية التي على الشركة وضعها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

يتضمن تحليل **SWOT** القيام بنوعين من المسح والتحليل، مسح وتحليل البيئة الداخلية ومسح وتحليل البيئة الخارجية.

1. مسح وتحليل البيئة الداخلية

يهدف هذا النوع من المسح والتحليل إلى تحليل وتقييم **العوامل الداخلية للشركة** وتحديد عوامل القوة Strengths والضعف Weaknesses فيها.

- **عوامل القوة** Strengths

"هي العوامل التي تجعل الشركة أكثر قدرة على تحقيق مهمتها بفعالية. بمعنى آخر هي الممارسات الناجحة للشركة التي ساعدتها ولا تزال تساعدها على خلق ميزة تنافسية".

من الأمثلة.....

- موارد مالية ملائمة

- موظفين مدربين وذو خبرات عالية، ومحفزين ذاتياً
- حملات وسياسات تسويقية متميزة
- إدارة واعية
- قدرات إنتاجية عالية
- تفوق تكنولوجي

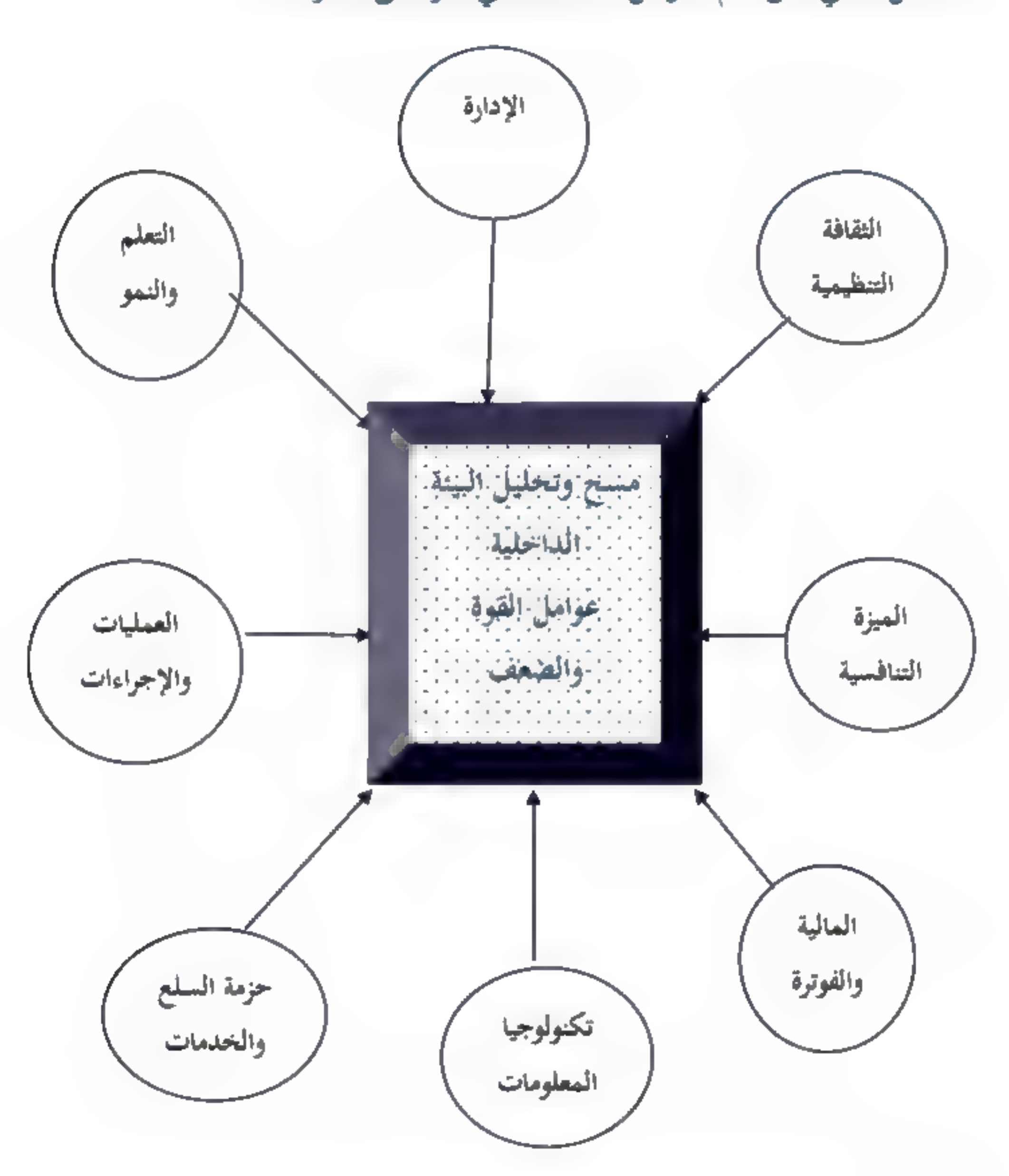
- عوامل الضعف Weaknesses

"هي المحددات أو العيوب أو نقاط الخلل التي تعيق أو تؤثر سلبياً على تحقيق مهمة الشركة بفعالية. بمعنى آخر هي الممارسات غير الناجحة التي أضعفت ولا تزال تضعف خلق ميزة تنافسية للشركة".

من الأمثلة.....

- عدم توفر رؤية استراتيجية واضحة
- مباني قديمة
- معدل دوران عالي
- نقص في المواهب الإدارية
- نقص في بعض الكفاءات والمهارات
- ضعف الخبرة في تطبيق الاستراتيجيات
- مشاكل في التشغيل الداخلي
- ضعف في البحث والتطوير
- ضعف في شبكة التوزيع

الشكل التالي يبين أهم العوامل الداخلية التي تأثر على الشركة:



تذكر أن هذه العوامل يمكن أن تكون عوامل قوة أو ضعف.

لمزيد من التوضيح، يتم تحليل كل عامل بناءً على مجموعة من العناصر كما هو موضح تالياً:

- عوامل الإدارة

العامل	العناصر
الهيكل التنظيمي	هل الهيكل مسطح flat أو بيروقراطي متعدد المستويات؟ هل الهيكل واضح ومنطقي في العلاقات وتقديم التقارير؟
التنظيم	هل مسؤوليات الوحدات الإدارية واضحة؟ هل يتوفر الوصف الوظيفي بما فيه الأدوار والمسؤوليات والمساءلة؟
صناعة القرارات	هل تشجع الإدارة صناعة القرارات في المستويات الدنيا؟ هل تأخذ القرارات كردود أفعال Proactively أو بشكل استباقي للأحداث Reactively؟
الاتصال	ما هي درجة فعالية الاتصال بالإدارة؟ هل الاتصال تصاعدي وتنازلي وافقي؟
إدارة الأزمات	ما هي قدرة الوحدة على الاستجابة بسرعة وفعالية للحوادث الطارئة؟
إدارة التغيير	كيف تدير الإدارة عملية التغير والتحول بفعالية؟
القيادة	كيف تظهر الإدارة فعالية في أسلوب قيادتها؟ هل تأخذ الإدارة القرارات الصحيحة؟
التمكين	هل تصنع القرارات في المستويات الدنيا؟ هل يتم الاعتراف بإنجازات الموظفين؟

- عوامل تقنية المعلومات

العوامل	العناصر
الأتمتة	كيف يتم استثمار تكنولوجيا المعلومات في أتمتة العمليات والأنظمة؟ هل تكنولوجيا المعلومات مرتبطة في دعم احتياجات الأتمتة؟
إدارة قاعدة المعلومات	هل تم إنشاء قاعدة معلومات فعالة لإدارة النشاطات؟
التجارة الإلكترونية	هل تم التخطيط للانتقال إلى العمل من خلال الإنترنت لدعم الأعمال؟
نظم دعم القرارات	ما هي فعالية تكنولوجيا المعلومات في دعم القرارات الإدارية؟ هل تستطيع استخدام نظام دعم القرارات المؤتمت؟
البحث والتطوير	هل هنالك جهد متواصل لبناء أنظمة داعمة لتكنولوجيا المعلومات؟
الشبكة الداخلية	هل يتوفر شبكة داخلية مدعومة بتكنولوجيا المعلومات؟ هل الشبكة الحالية كفؤة وفعالة؟

- عوامل الثقافة التنظيمية

العوامل	العناصر
الرسالة	هل هنالك رسالة واضحة للشركة أو الوحدة التنظيمية؟ هل تعكس الغاية من المنظمة؟
الإبداع	كيف تحفز المنظمة الإبداع؟ هل يتم الاعتراف بالإبداع ومكافأته؟
النزاهة	هل تشجع المنظمة النزاهة وتسمح بطرح المشاكل بصراحة؟

العوامل	العناصر
النوعية / الجودة	كيف تنظر الإدارة إلى النوعية؟ هل النوعية تمثل أولوية للإدارة؟
الإنتاجية	كيف تنظر المنظمة إلى تعزيز الإنتاجية؟ هل تم وضع أهداف تحسينية وهل تم توضيحها بإنفتاح وشفافية؟
الأعمال مقابل الأفعال	كيف يتم تحويل الأفكار والأقوال إلى أعمال قابلة للقياس؟ هل يتم التحدث عن الأداء فقط أم هو متطلب حقيقي؟
المرونة	هل هنالك مرونة في إدارة المنظمة؟ هل يتم الأخذ بالبدائل بجدية؟
الانفتاح نحو التعلم	هل الإدارة والموظفون منفتحون على تعلم المفاهيم الحديثة والتقنية؟

- عوامل الميزة التنافسية

العوامل	العناصر
السوق	ما هو وضع المنظمة في السوق؟
التقنية	هل تم تحديث التكنولوجيا للوصول إلى ميزة تنافسية عن المنافسين؟
نوعية الخدمات	هل تقدم نوعية متفوقة من الخدمات للمحافظة على الوضع التنافسي؟
التعرفة	هل تعرفتك أقل من المنافسين؟

- عوامل المالية والفوترة

العوامل	العناصر
قيمة المساهمين	كيف تساهم المنظمة برفع قيمة المساهمين؟
إدارة رأس المال	هل تقوم المنظمة بزيادة المنفعة من الأصول؟ هل هنالك كفاءة في استخدام رأس المال؟
الموازنة	هل هنالك عملية فعالة لإعداد الموازنة؟ هل تعد الموازنات من الأعلى إلى الأسفل أم العكس؟
التدفق النقدي	هل تتم إدارة التدفقات النقدية بفعالية؟
نظام الفوترة	ما هو مستوى رضى العملاء عن نظام الفوترة؟ هل نظام الفوترة يعمل أوتوماتيكياً أم يدوياً؟
إدارة التكاليف	هل يتوفر نظام محاسبة تكاليف؟ هل تخفيض التكاليف من الأولويات القصوى؟
أدوات الرقابة	هل أدوات الرقابة المالية ملائمة في تقديم معلومات واضحة، وذات معنى، وثابتة للإدارة؟
قياس الأداء	كيف يتم تعقب الأداء؟ هل هنالك أهداف SMART لعوامل النجاح الحساسة؟
إدارة المشاريع	هل يتم الاستفادة من الأدوات المساعدة في إدارة المشاريع لإدارة المشاريع؟

- عوامل حزمة السلع والخدمات

العوامل	العناصر
خليط الحزمة	هل خليط السلع والخدمات متطور استراتيجياً؟ هل الخليط يعتمد على متطلبات وتوقعات العملاء؟
معرفة احتياجات العملاء	هل هنالك معرفة كاملة باحتياجات العملاء؟ هل هنالك جهود حالية لتحليل العملاء بناء على خصائصهم Customer Segmentation؟
الاستجابة لاحتياجات العملاء	هل الاستجابة لاحتياجات العملاء تكفي لإرضائهم؟ هل يتوفر آلية للتغذية المرتدة من العملاء؟
تقنية السلع والخدمات	هل تتوفر تكنولوجيا متقدمة في السلع والخدمات؟ كيف يتم تحديد الاحتياجات المستقبلية التكنولوجية وتطويرها؟
تعرفة السلع والخدمات	هل هيكلة التعرفة تأخذ بالاعتبار إستراتيجيات المنظمة؟ هل يتم دراسة مرونة السعر؟
نوعية الخدمات	ما هي الأمور التي يتم التركيز عليها في نوعية الخدمات؟ هل هنالك آلية للتغذية المرتدة؟
سرعة تقديم الخدمات	هل يتم تطوير سرعة تقديم الخدمات للعملاء باستمرار؟ هل هنالك اهتمام بسرعة تقديم الخدمة لإرضاء العملاء؟
حملة التسويق والدعاية	ما هي كفاءة وفعالية الحملات التسويقية في تسويق السلع والخدمات؟
دورة حياة المنتج	هل تتم إدارة دورة حياة المنتج بطريقة إستراتيجية؟

- عوامل العمليات والإجراءات

العوامل	العناصر
خدمات العملاء	هل الإجراءات العملية مصممة لتقديم خدمات نوعية للعملاء؟ هل العمليات موجهه نحو العملاء؟
شكاوي العملاء	هل الإجراءات العملية مصممة لتقليل شكاوي العملاء؟ ما هي الخطوات التي تم اتخاذها لتقليل نسبة الشكاوي والأعطال؟
التكاليف	هل العمليات الحالية فعالة من حيث التكاليف؟ هل تحسن من قيمة المساهمين؟
الموردون	هل يتوفر نظام كفؤ لإدارة الموردين؟ هل تتوفر رقابة ملائمة للتأكد من الوثائق قبل الدفع؟
تحسين العمليات	كيف يتم التعامل مع الحاجة لتحسين العمليات؟ كيف يتم تحديد أولوية العمليات التي تحتاج إلى إعادة تحسين؟
مراقبة المخزون	هل هنالك آليات رقابة ملائمة للمخزون؟
المشاريع	هل إدارة المشاريع تتم بفعالية؟ هل إدارة المشاريع مؤتمتة وقادرة على تقديم تقارير دقيقة؟
تخطيط الأعمال	هل تتوفر الكفاءات الكافية في الرقابة الإدارية (التخطيط وقياس الأداء)؟
الخدمات اللوجستيه	ما هي فعالية الإجراءات اللوجستيه؟
الكفاءة	هل هنالك استراتيجيات لرفع كفاءة الأعمال؟ هل هنالك إستراتيجية لتقليل وقت الاستجابة لشكاوي العملاء؟
قنوات التوزيع	ما هي كفاءة قنوات التوزيع؟ هل هنالك أفكار إبداعية لتوزيع السلع والخدمات؟

- عوامل التعلم والنمو

العوامل	العناصر
خدمات الرواتب	ما هي كفاءة خدمات الرواتب فيما يتعلق بالسرعة والدقة؟
التعليم والخبرات	هل يتوفر موظفون مؤهلون من حيث التعليم والخبرات؟ هل يتم تحديد الاحتياجات التدريبية للموظفين؟
معرفة الموظفين	هل يتم تعزيز معرفة الموظفين باستمرار؟ هل يتم تعريف الموظفين الجدد بالسلع والخدمات والسياسات والإجراءات؟
بناء الطاقة الإنتاجية	هل هالك برنامج لتدريب وتطوير الموظفين باستمرار؟ هل هنالك برنامج تدوير مهني؟
أداء الموظفين	كيف يقيم أداء الموظفين؟ هل هنالك برامج لتعزيز أداء الموظفين؟
أنظمة الأداء	هل الموظفون راضيين عن طريقة تقييم الأداء؟
معدل دوران العمل	ما هو معدل دوران العمل؟ هل هنالك برنامج للاحتفاظ بالموظفين Employee Retention Program؟
فريق العمل	هل يتم تشجيع العمل الجماعي؟ هل يتم تنفيذ المشاريع على مستوى الوحدات الوظيفية؟
الرواتب والمنافع	هل الرواتب والمنافع منافسة على الصعيد الوطني؟ هل التعويضات مرتبطة بالأداء؟
نوعية الحياة	كيف تقيم نوعية الحياة في بيئة العمل؟ هل هنالك خطط لتحسين بيئة العمل؟

العوامل	العناصر
دعم الموظفين	هل توفر دعماً للموظفين الجدد والقدماء للتأقلم؟ هل تقدم نوعاً من المعرفة للموظفين الجدد عن الثقافة والقيم المعمول بها؟
تصميم العمل	هل يتوفر تصميم العمل والوصف الوظيفي لجميع الوظائف؟
دعم التكنولوجيا	ما هي درجة ملاءمة البنية التحتية التكنولوجية لدعم الموظفين؟

تذكر كلما كان التحليل والتقييم تفصيلي ولعدد كبير من العوامل والعناصر، كلما زادت إمكانية التعرف على فرص التحسين والتطوير واستغلال اكبر قدر ممكن من نقاط القوة وتحييد اكبر قدر ممكن من نقاط الضعف.

2. مسح وتحليل البيئة الخارجية

يهدف هذا النوع من المسح والتحليل إلى تحديد وتقييم التغيرات والتوجهات في **العالم الخارجي للشركة** والتي قد يكون لها تأثيرات جوهرية عليها في السنوات الـ 5 – 10 القادمة. وبالتالي تحديد أهم الفرص والمخاطر التي قد تواجهها.

- **الفرص** Opportunities

"العوامل الخارجية التي أثرت لا تزال تأثر إيجابياً على زيادة فعالية الشركة في تحقيق مهمتها وخلق وتحسين ميزة تنافسية".

من الأمثلة.....

- توفر مجموعات إضافية من العملاء
- أسواق جديدة
- توفر قطاعات إنتاجية جديدة
- زيادة الطلب بالسوق
- تقنية حديثة متطورة
- تشريعات جديدة تخلق فرصاً
- النمو والازدهار الاقتصادي

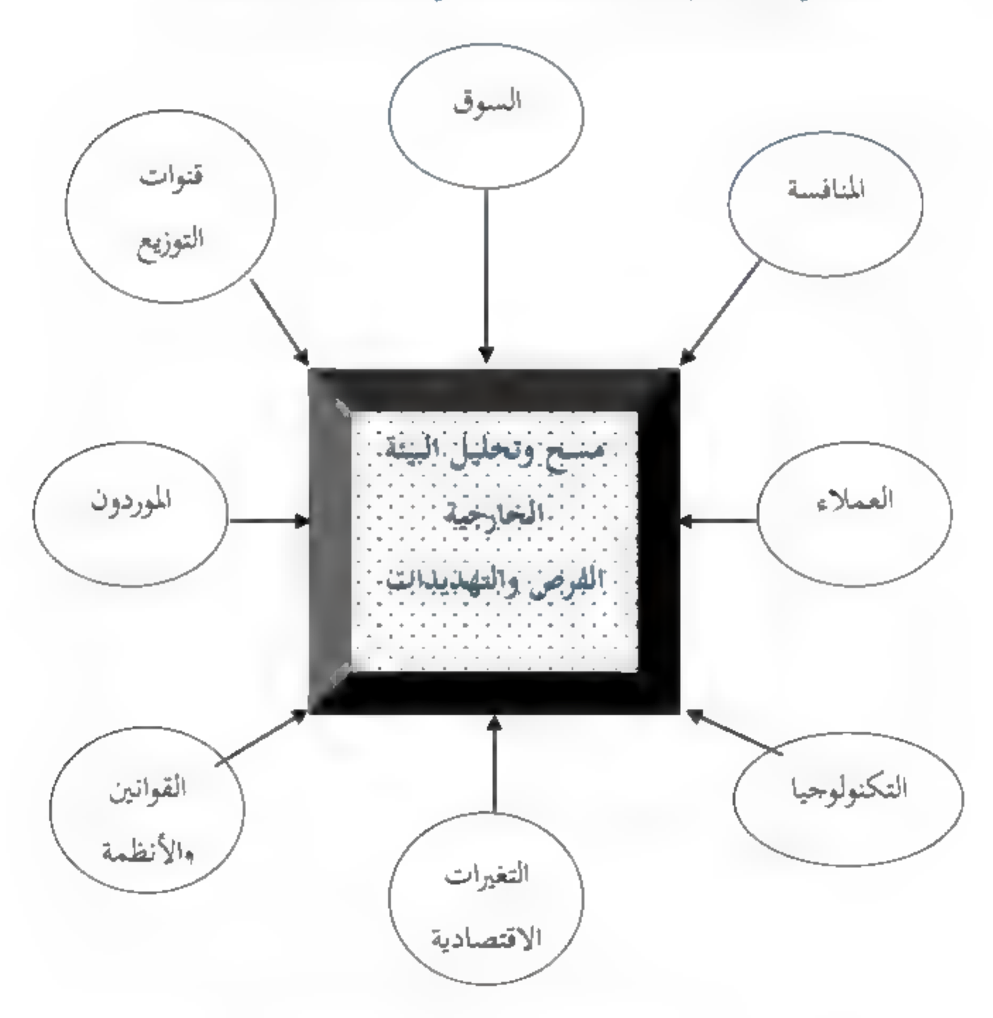
- **المخاطر** Threats

"العوامل الخارجية التي أثرت لا تزال تأثر سلبياً على تحقيق مهمة الشركة بفعالية وخلق وتحسين الميزة التنافسية".

من الأمثلة.....

- دخول منافسين أجانب بتكاليف أقل
- تغير في احتياجات ورغبات المشترين
- قابلية الاقتصاد للدخول في كساد
- تغير في التركيبة السكانية

الشكل التالي يبين أهم العوامل الخارجية التي قد تؤثر على الشركة:



تذكر أن هذه العوامل يمكن أن تشكل فرصاً أو مخاطر.

لمزيد من التوضيح يتم تحليل كل عامل بناءً على مجموعة من العناصر كما هو موضح تالياً:

- عوامل المنافسة

العوامل	العناصر
السلع والخدمات	ما هي سلع وخدمات المنافسين؟
التعرفة	مل هي درجة منافسة هيكل التعرفة؟ ما هي المتطلبات القانونية في تحديد التعرفة؟
المنافسين المتوقعين	من هم المنافسون المتوقعون؟ ما هي معوقات المنافسة؟
تعلم المنافسين	ما هي سرعة تعلم المنافسين لاستراتيجياتك؟
التحالف الاستراتيجي	ما هي فرص التحالفات الاستراتيجية المحتملة مع عملائك والمنافسين؟
المالية	ما هو الوضع المالي مقارنة بالمنافسين؟ ما هو هيكل التكاليف للمنافسين؟
المقارنة المرجعية	هل تم تحديد الممارسات الجيدة للمنافسين؟
الميزة التنافسية	ما هي الإيجابيات التي تميزك عن المنافسين؟ ماذا يمكن عمله للمحافظة على الميزة التنافسية؟
حصة السوق	ما هي الإجراءات الكفيلة بالمحافظة على الحصة الحالية من السوق؟ هل هذه الإجراءات ملائمة؟

- عوامل السوق

العوامل	العناصر
حجم السوق المحلي	ما هو حجم السوق المحلي والمستقبلي للسلع والخدمات؟
الطلب الكلي للسلع والخدمات	كيف سيكون الطلب على السلع والخدمات في المستقبل؟
السلع والخدمات	هل هنالك سلع وخدمات إضافية في السوق؟ هل السلع والخدمات الحالية ترضي توقعات وطلبات العملاء؟
الأسواق الجديدة في المنطقة	هل هنالك اكتشاف لمناطق جديدة للسلع والخدمات في المنطقة؟
الأسواق الجديدة خارج المنطقة	هل هنالك استكشاف لمناطق جديدة للسع والخدمات في خارج المنطقة؟

- عوامل قنوات التوزيع

العوامل	العناصر
شكاوي العملاء	كيف يمكن زيادة كفاءة عملية التوزيع؟ كيف يمكن الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة في عملية التوزيع؟
التكاليف	ما هي الطرق التي يمكن إتباعها لتخفيض تكاليف التوزيع؟ هل تم تحديد أهداف لتخفيض التكاليف مع الموردين؟
الموردون	هل هنالك توسع مستمر في قنوات التوزيع لاستدامة النمو؟

- عوامل الاقتصاد

العوامل	العناصر
المناخ الاقتصادي	ما هي السيناريوهات الحالية والمستقبلة للمناخ الاقتصادي في المملكة؟
الديموغرفيا	ما هو تأثير التغيرات الديموغرافية (عدد السكان , الأعمار ....) على الشركة؟
التضخم	ما هو تأثير التضخم على الشركة؟
النمو في الناتج القومي	ما هو تأثير الناتج القومي المحلي للمملكة على الشركة؟
النمو في الناتج القومي للمنطقة	ما هو تأثير النمو في الناتج القومي للمنطقة على الشركة؟

- عوامل العملاء

العوامل	العناصر
تصنيف العملاء	كيف ترى وضع المنظمة في السوق؟
ولاء العملاء	ما هي درجة الثقة في ولاء العملاء؟ كيف يمكن المحافظة على ولاء العملاء؟
أولويات العملاء	هل تم تحديد أولويات العملاء؟
احتياجات العملاء	هل تم تحديد احتياجات العملاء الحالية والمستقبلية؟ هل الخطط الموضوعة ترضي احتياجات العملاء؟
علاقات العملاء	هل هنالك إدارة فاعلة لعلاقات العملاء؟

- عوامل التقنية

العوامل	العناصر
دورة حياة المنتج	هل هنالك إدارة فعالة لدورة حياة المنتجات للتكنولوجيا الحالية؟ هل تغيرات التقنية تؤثر على حصة النمو والسوق؟
البحث والتطوير التقني	ما هي درجة الاستثمار في البحث والتطوير؟ ما هي المعوقات التي تحد من مواكبة التقنية الحديثة؟
التعاون مع الجامعات	ما هي مجالات التعاون مع الجامعات المحلية في البحث والتطوير؟ هل هنالك سياسة لتشجيع الاتصال والتعاون مع الجامعات المحلية؟
التدفق النقدي	هل المنظمة مواكبة للتطورات التقنية؟ هل التغيرات التقنية تشكل تهديداً؟

- عوامل القوانين

العوامل	العناصر
السياسات الحكومية للانفتاح	ما هو تأثير قوانين وسياسات الانفتاح الحكومية؟ هل يمكن التأثير على السياسات الحكومية لمصلحة الشركة؟ ما هي الخطوات الوقائية التي يمكن اتخاذها لمواجهة المنافسة؟
هيكل القوانين	ما هي الفوائد التي يمكن جنيها من القوانين الحكومية المفروضة؟
التعرفة	هل نحن مستعدون للتعرفة الجديدة المفروضة؟

- عوامل الموردين

العوامل	العناصر
التحالف الإستراتيجي	هل هنالك نية للتحالف الاستراتيجي مع الموردين للوصول إلى وفورات الحجم الكبير Economy of Scale and Scope؟
القوة التفاوضية	هل تتوفر قاعدة معلومات للموردين تمكننا من رفع القدرة التفاوضية؟
علاقات الموردين	هل العلاقات مع الموردين لمصلحة الشركة؟
التضخم	هل يتم الأخذ بعين الاعتبار معدل التضخم عند التفاوض مع الموردين؟ ما هو تأثير سعر الموردين على مستوى الربح للشركة؟

تذكر كلما كان التحليل والتقييم تفصيلي ولعدد كبير من العوامل والعناصر، كلما زادت إمكانية التعرف على اكبر عدد ممكن من الفرص واستغلالها وتجنب المخاطر المحتملة.

التحليل البيئي على مستوى الشركة

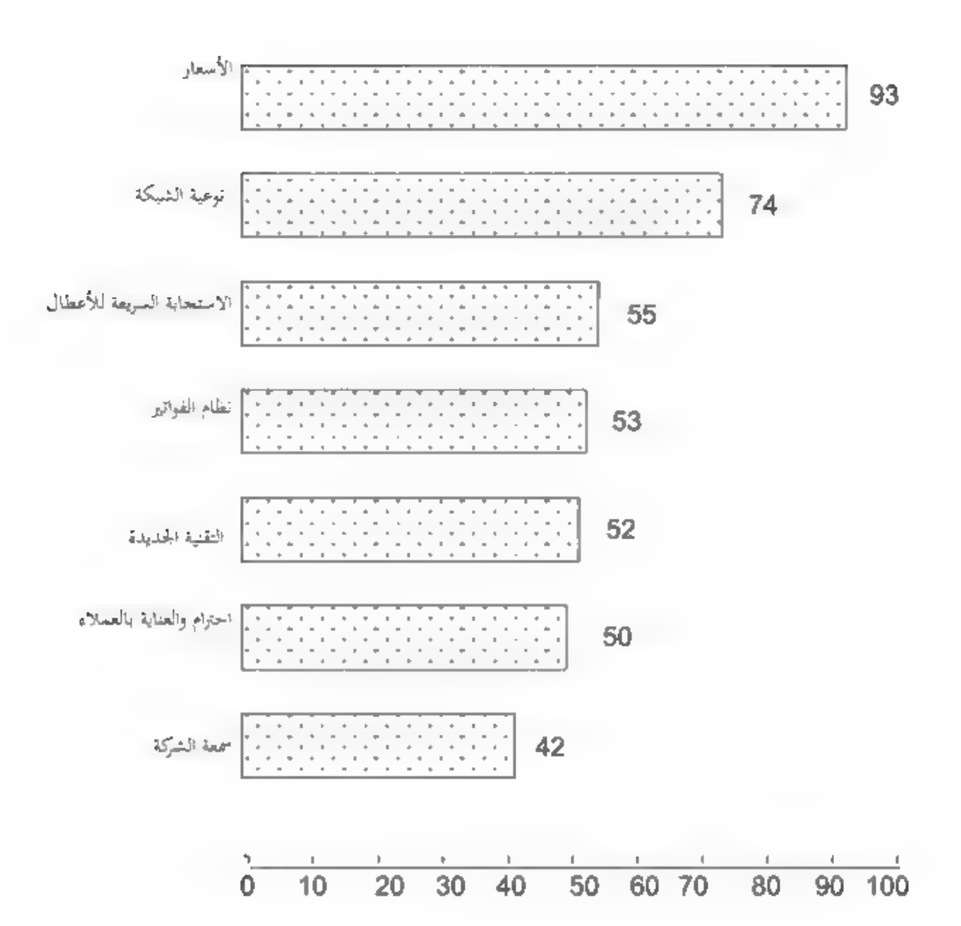
تقوم وحدة التخطيط في الشركة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للشركة من خلال شركة مختصة أو من خلال موظفيها إذا توفرت لديهم الخبرة في هذا المجال. ثم تقوم الشركة بتقديم وعرض هذه النتائج على كافة الوحدات التنظيمية في الشركة للاستفادة منها في تحليلها البيئي.

عودة إلى مثالنا المتعلق بشركة الاتصالات، تالياً بعض العوامل الخارجية التي قامت بتحليلها:

- التغيرات الاجتماعية

تُؤثر التغيرات الاجتماعية على السلوك الشرائي للعملاء بالإضافة إلى عوامل أخرى مثل الطلب الكلي على السلع والخدمات. **من أهم التغيرات الاجتماعية:**

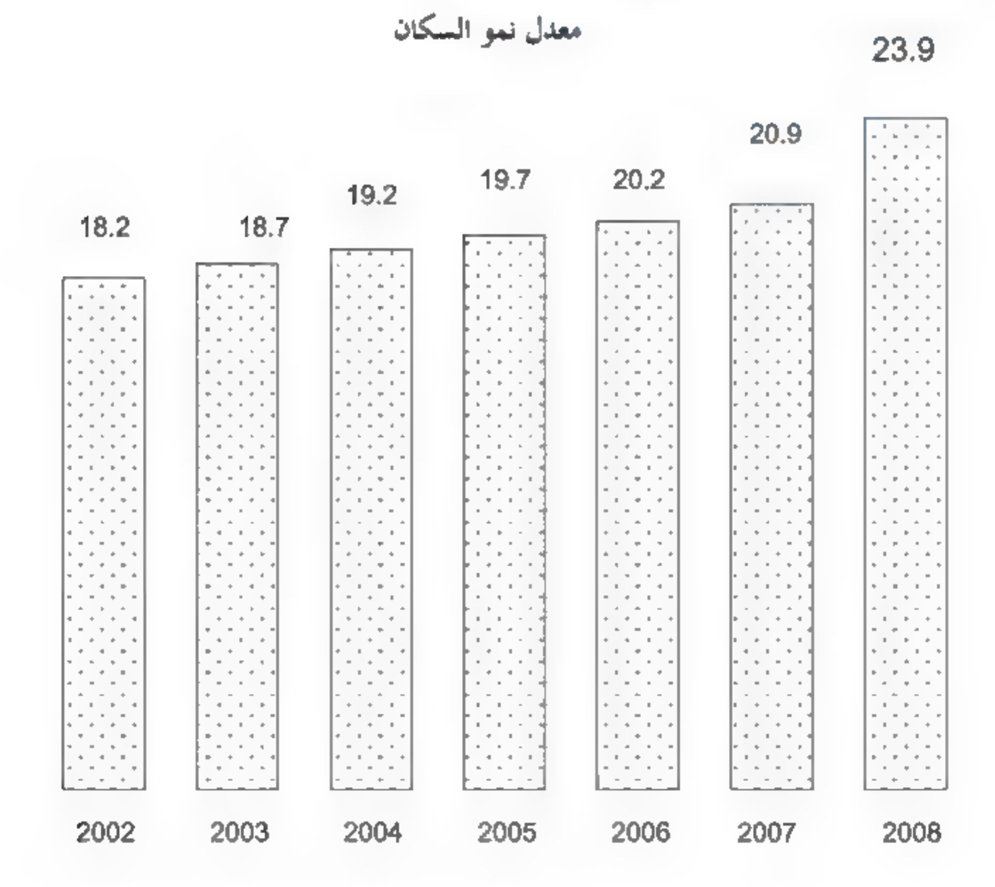
- **تغير في أولويات ورغبات العملاء:** يمكن الحصول على هذه المعلومات من أبحاث ودراسات السوق التي تقوم بها شركات مختصة. الشكل التالي يمثل أهمية العوامل التي يراها العملاء في دولة عربية في اختيار خدمة الهاتف المتنقل:



يساعد هذا التحليل على تحديد أولوية التغيير الواجب على الشركة القيام به. فمن الواضح أن التركيز يجب أن ينصب على الأسعار ونوعية الشبكة والاستجابة السريعة للأعطال لان هذه العوامل سيكون لها تأثير كبير على العملاء ومدى رضاهم. يمكننا هنا استخدام مبدأ باريتو 20%-80% والذي يهتم بالتركيز على 20% من العوامل المهمة والتي يشكل تأثيرها الإيجابي على مستوى رضا العملاء بنسبة 80%. هذا بدوره يخفض من تكاليف الاهتمام بجميع العوامل التي قد تكون تكلفة التركيز عليها 80% لكن النتائج المترتبة عليها قد تشكل 20% فقط.

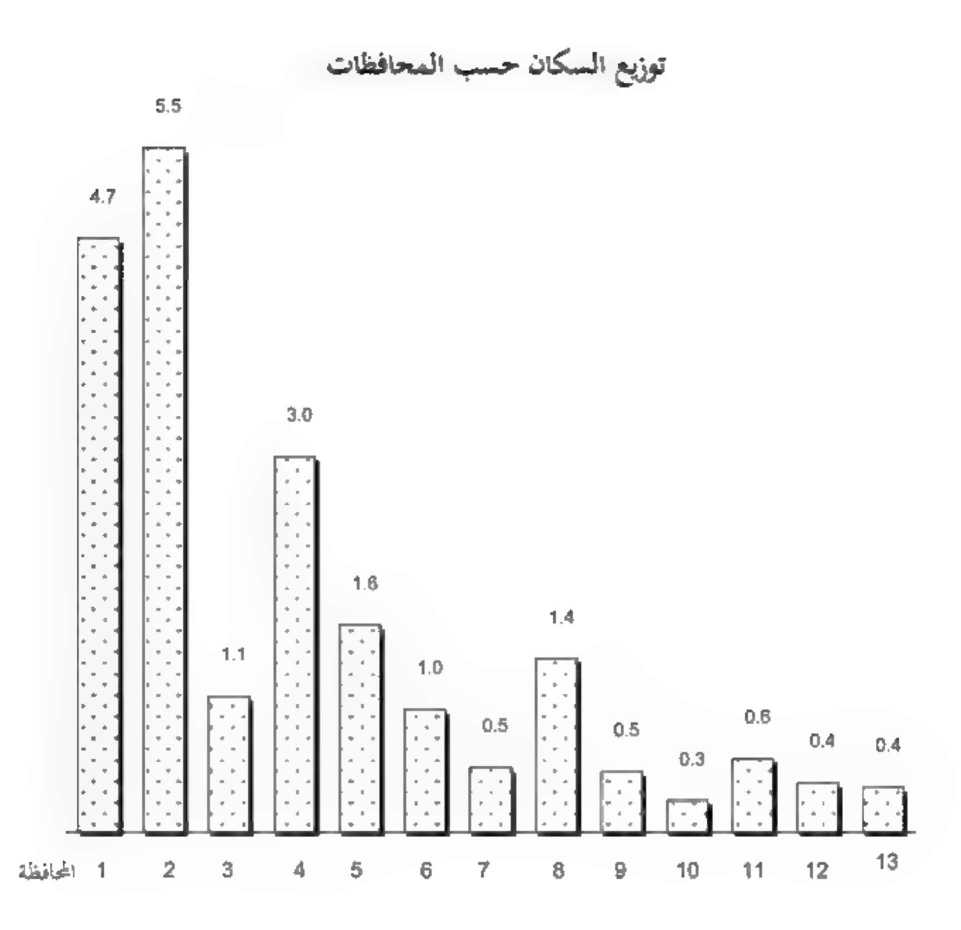
التغيرات السكانية : يمكن الحصول على معلومات حول التغيرات السكانية من خلال الكتب الإحصائية السنوية التي تعدها الدولة . من أهم التغيرات السكانية الواجب اعتبارها إجمالي عدد السكان ومعدلات النمو للسنوات الخمس السابقة، ومعدلات النمو للمحافظات، ومستوى المدنية أو التحضر، وتصنيف السكان حسب فئات الأعمار والجنس والدخل، وأعداد الأُسر.

الأشكال التالية أمثلة على هذه التغيرات:



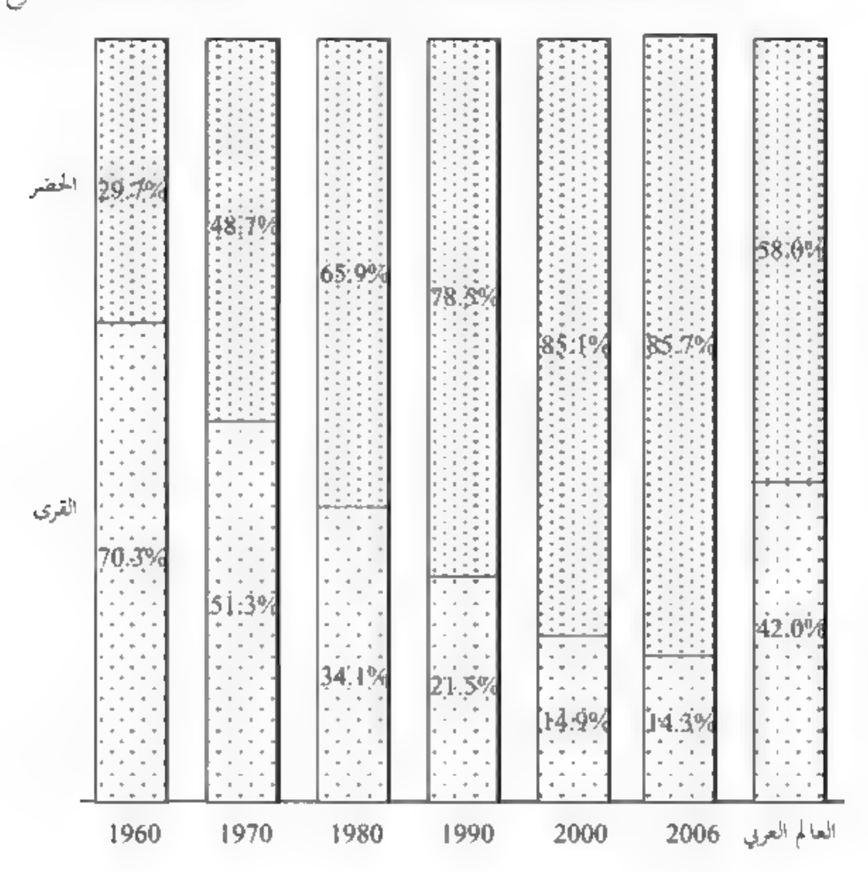
يساعد التعرف على معدل نمو السكان على تحديد نسبة زيادة إنتاج السلع والخدمات والتوسع الاستثماري.

توزيع السكان حسب المحافظات



التعرف على توزيع السكان حسب المحافظات يساعد في اتخاذ العديد من القرارات مثل اختيار المحافظات الواجب التركيز عليها من حيث التسويق والتوسع في الفروع والتوظيف والاستثمار.

مستوى الحضرية



يمكن الاستفادة من الشكل في تصنيف النمط السلوكي والشرائي لكل من المناطق الحضرية والمدنية وبالتالي تطوير السلع والخدمات لكل منهما حسب رغباته بالإضافة إلى استخدام الأسلوب التسويقي والدعائي الذي يناسب كل نمط.

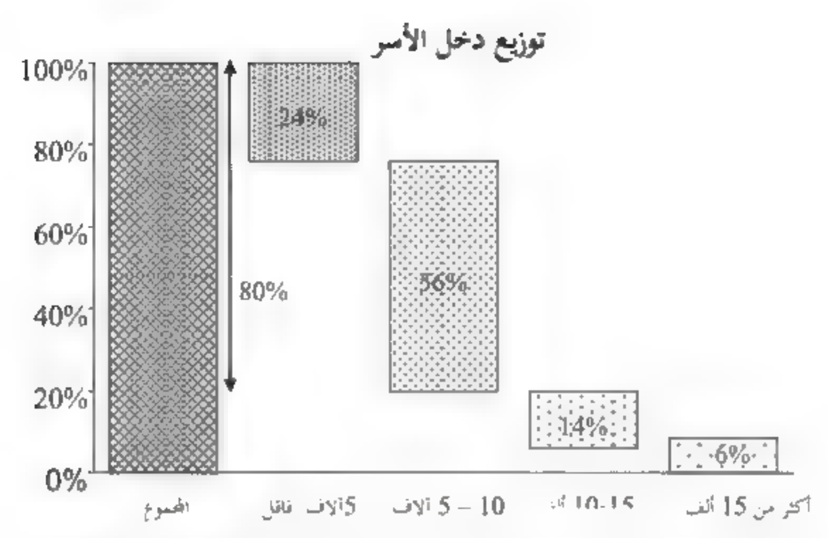
توزيع السكان حسب العمر

الفئة العمرية	النسبة
من 55- فأكثر	6.9%
من 36- 54سنة	13.8%
من 20- 35سنة	22.9%
من 15- 19سنة	11.6%
من 0- 14سنة	44.8%

توزيع السكان حسب الجنس

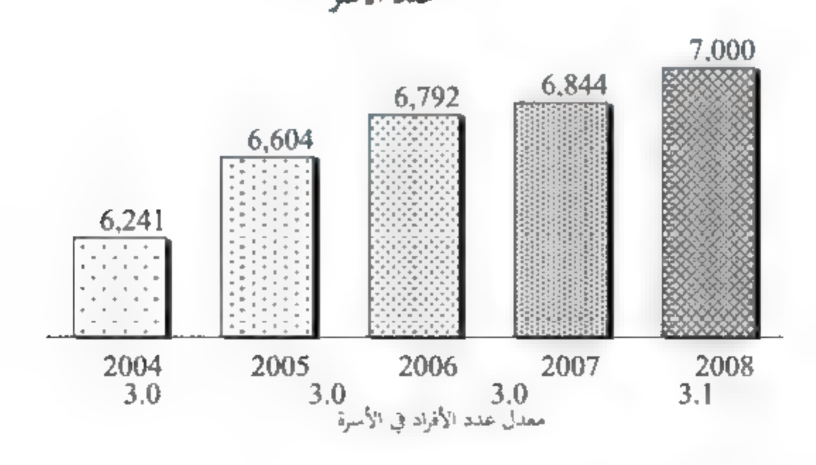
الجنس	النسبة
ذكر	50%
أنثى	50%

توزيع السكان حسب الجنس والعمر يساعد في توجيه الخدمات من خلال معرفة النمط السلوكي للعملاء المرتبط لأجناسهم وأعمارهم وتطوير السلع والخدمات حسب الفئات العمرية المناسبة بالإضافة إلى العديد من القرارات الإدارية الأخرى. فمثلاً كلما كان توزيع السكان في فئة الشباب يكون تركيز الدعاية والإعلان موجه نحو هذه الفئة كالتركيز على الرياضة.



توزيع دخل الأسر يساعد في تطوير السلع والخدمات. فلو كان غالبية الأسر من ذوي الدخل المتوسط وكانت الشركة تعمل في مجال تسويق السيارات لكان التركيز على السيارات متوسطة السعر وكان التركيز الإعلاني على هذا النوع من السيارات.

زيادة عدد الأسر يمثل مؤشراً إلى الحاجة إلى زيادة الطلب على خطوط الهاتف

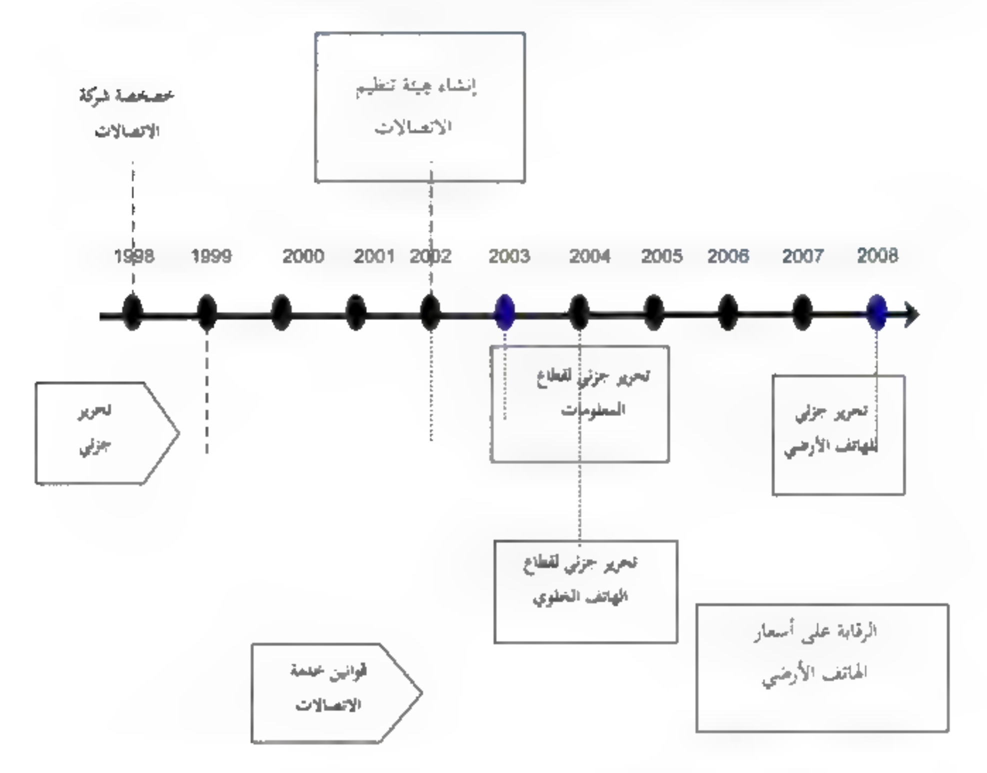


الأرضي لشركات الاتصالات.

- **التغيرات الحكومية**

هي تلك التشريعات الحكومية التي يمكن أن تؤثر على عمل الشركة. من الأمثلة على ذلك قوانين منع الاحتكار وانفتاح السوق.

الشكل التالي يوضح مواعيد تحرير سوق الاتصالات في دولة عربية:



يساعد الشكل على تحديد الأوقات المناسبة لاتخاذ القرارات المناسبة المتعلقة بالأسعار وتحسين نوعية الخدمة والاستجابة إلى القوانين الحكومية

- التغيرات الاقتصادية

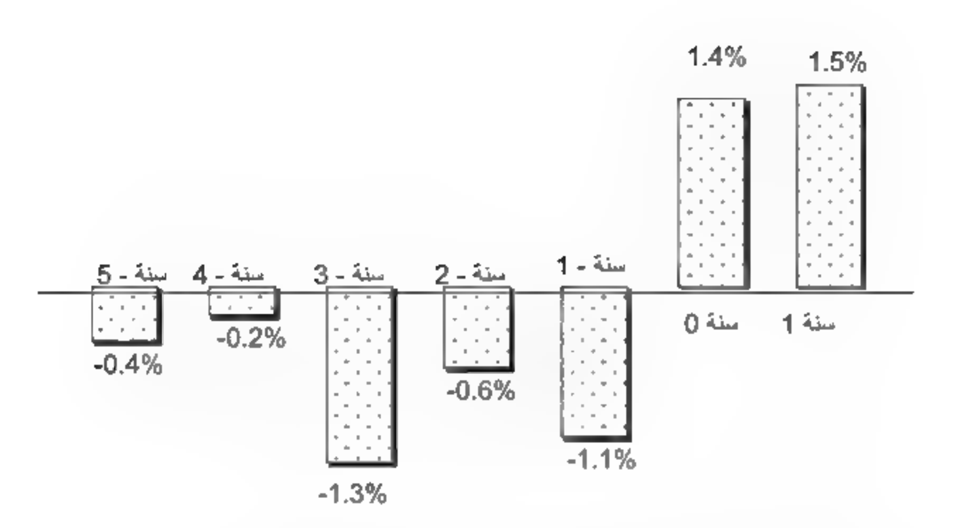
من أهم التغيرات الاقتصادية ما يلي:

- **أسعار صرف العملات:** أسعار صرف عملة الدولة والعملات الرئيسية للسنوات الثلاث الماضية، وذلك لتسهيل عملية توقع التغيرات في أسعار المعدات والآلات التي يتم شراءها من خارج الدولة. الجدول التالي يساعد على تحليل صرف أسعار العملة والتنبؤ بالأسعار المستقبلية:

العملة	سنة -1		سنة 1		سنة 2		سنة 3	
	المعدل	نهاية السنة	المعدل	نهاية السنة	المعدل	نهاية السنة	المعدل	نهاية السنة
دولار امريكي								
يورو أوروبي								
ين ياباني								
جنيه استرليني								
دولار كندي								
....								

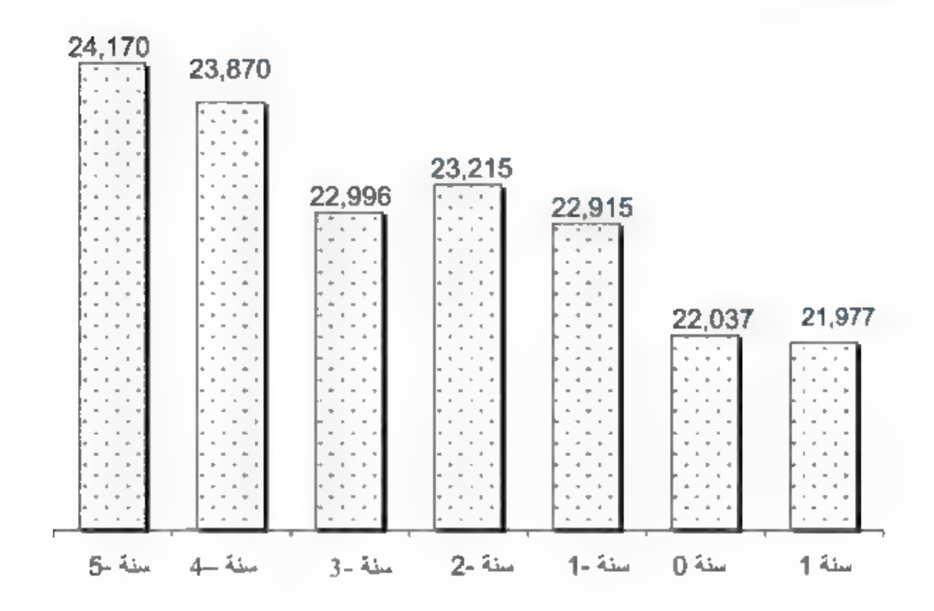
- **التضخم:** من المهم توضيح معدلات التضخم للسنوات الثلاث أو الخمس الماضية لما له من تأثير على الأسعار والتكاليف المستقبلية.

الشكل التالي يوضح معدلات التضخم في دولة عربية ويساعد على التنبؤ بالمستقبل القريب واتخاذ القرارات بشكل أكثر واقعي وموضوعي:



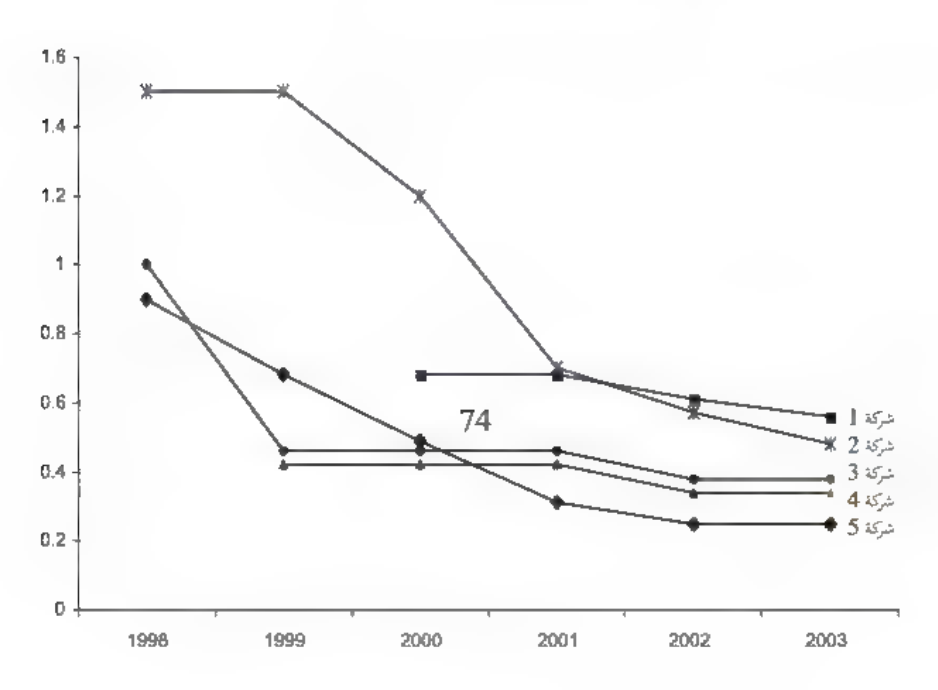
- **إجمالي الناتج المحلي GDP أو الدخل الفردي الحقيقي**: تساعد هذه المعلومات على التنبؤ بالقوة الشرائية الحقيقية للسكان وتساعد على اتخاذ قرارات متعلقة باستحداث منتجات تقنية جديدة.

الشكل التالي يوضح التطور التاريخي للناتج القومي المحلي في دولة عربيـــــــــــة:



- تغييرات في المنافسة

تشتمل على تغيرات الأسعار والسلع والخدمات وغيرها من العوامل التي تؤثر على الوضع التنافسي بين الشركات. الشكل التالي يوضح انخفاض معدل أسعار المكالمات الهاتفية لعدد من شركات الشرق الأوسط:



تذكر أن الشركة يمكن أن تقوم بتحليل بيئي اكبر بحيث لا يقتصر
على هذه التغيرات.

خلاصة تحليل SWOT على مستوى الشركة

بناءً على البيانات السابقة والمبنية على تحليل الوضع الداخلي والخارجي تقوم الشركة بوضع خلاصة لتحليل SWOT على مستوى الشركة. **الجدول التالي يبين مثالاً لخلاصة تحليل SWOT لشركة اتصالات:**

نقاط الضعف	نقاط القوة
وجود تكاليف كبيرة لنشاطات ليس لها تأثير ربحي	سيطرة على السوق تشمل شريحة كبيرة من العملاء والمنتجات
دفعات كبيرة للمصاريف الرأسمالية	شبكة متكاملة من المبيعات والعناية بالعملاء
عدم توفر محاسبة تكاليف لأعمال الشركة	معرفة قوية بالسوق والعملاء
عدم توفر فهم حقيقي للعملاء	مأسسة عمليات التخطيط والمالي
تقدم بطيء لثقافة الخدمة	توفر أنظمة ملائمة لدعم الأعمال
ضعف التنسيق بين القطاعات وعدم توظيف اتفاقيات مستوى الخدمة	توفر شبكة وعمليات متكاملة في البنية التحتية تشمل جميع المناطق الحساسة
الفرص	**المخاطر**
النمو في سوق الأعمال والسكن	بطء الطلب على الخدمات الجديدة
تقديم خدمات جديدة واستهداف عملاء جدد	فقدان حصة من السوق نتيجة للمنافسة
تخفيض التكاليف وتحسين الإنتاجية	تخفيض الأسعار من خلال هيئة تنظيم الاتصالات
نمو الإيرادات وتخفيض التكاليف الرأسمالية والتشغيلية من خلال استخدام تقنية شبكات جديدة	العقوبات التي يمكن ان تفرضها هيئة تنظيم الاتصالات في حال انخفاض نوعية الخدمات

التحليل البيئي على مستوى الوحدات التنظيمية

الآن، وبعد توفير المعلومات السابقة من قبل وحدة التخطيط في الشركة، تأتي مرحلة التحليل البيئي للوحدات التنظيمية. أي تحليل نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية لهذه الوحدات. من الضروري أن تتم عملية تجميع المعلومات وتحليلها بشكل جماعي وبمشاركة معظم المختصين أن لم يكن معظم الموظفين في كل وحدة تنظيمية.

استخدام مصفوفة التفاعل في تحليل سوات

في البداية يتم تجميع اكبر قدر ممكن من المعلومات حول نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر لتحليلها وتصنيفها. ثم يتم تحديد مدى انسجام البيئة الداخلية بالبيئة الخارجية المحيطة لتحديد درجة التغيير الاستراتيجي المطلوب. ينتج عن هذا التحليل أربعة سيناريوهات، تتضمن:

1. انسجام نقاط القوة الداخلية مع الفرص الخارجية
2. ارتباط نقاط الضعف الداخلية بالفرص الخارجية
3. انسجام نقاط القوة الداخلية مع المخاطر الخارجية
4. ارتباط نقاط الضعف الداخلية بالمخاطر الخارجية

تمثل هذه الطريقة دليلاً إرشادياً لتحديد مدى ملائمة الاستراتيجيات الحالية، بالإضافة إلى وضع استراتيجيات فعالة للاستجابة إلى القضايا البيئية الخارجية . كما تساعد نتائج هذه الطريقة المحلل على تحديد الاستراتيجيات التي تساعد على تحقيق الميزة التنافسية. في حالة أن كافة الاستراتيجيات لا يمكن ان تحقق ميزة تنافسية في

الوقت الحالي، فيكون تحليل الوضع قد قدّم، على الأقل، أداة تحذيرية تساعد الشركة على تقييم استراتيجياتها الحالية ووضع استراتيجيات بديلة. **الشكل التالي يوضح هذه العملية:**

		العوامل الداخلية	
		نقاط القوة	**نقاط الضعف**
العوامل الخارجية	الفرص	انسجام نقاط القوة الداخلية مع الفرص الخارجية	ارتباط نقاط الضعف الداخلية بالفرص الخارجية
	المخاطر	انسجام نقاط القوة الداخلية مع المخاطر الخارجية	ارتباط نقاط الضعف الداخلية بالمخاطر الخارجية

لمزيد من التوضيح:

- المربع الأول: انسجام نقاط القوة الداخلية مع الفرص الخارجية

يمثل هذا المربع انسجاماً مثالياً لأنه يشكل انسجام محكم بين الموارد الداخلية والفرص التنافسية في البيئة الخارجية. تتمثل الإستراتيجية في هذا المربع بحماية والمحافظة على نقاط القوة الداخلية من خلال إما توحيد أفضل الموارد الضرورية لتحقيق الميزة التنافسية، أو دعم هذه الموارد لزيادة الميزة التنافسية.

- **المربع الثاني: ارتباط نقاط الضعف الداخلية بالفرص الخارجية**

التوجه الاستراتيجي العام في هذا المربع هو اختيار التسوية **Trade-off** الأمثل بين الاستثمار في تحويل نقاط الضعف إلى قوة لاستغلال الفرص المتاحة أو التخلي عن المنافسة.

- **المربع الثالث: انسجام نقاط القوة الداخلية مع المخاطر الخارجية**

يمثل هذا المربع أحد البدائل الإستراتيجية في تحويل المخاطر الخارجية إلى فرص من خلال إعادة تشكيل الوضع التنافسي للموارد. كما يمكننا استخدام إستراتيجية دفاعية من خلال التركيز على الفرص في المربعات الأخرى.

- **المربع الرابع: ارتباط نقاط الضعف الداخلية بالمخاطر الخارجية**

يعبر هذا المربع عن أسوء الحالات. بالرغم من ذلك، فان حجم التنافس يجعل من الضروري تطوير مجموعة من الاستراتيجيات للتعامل مع هذا الوضع.

إذا كان البقاء **Survival** على المحك، فان الخيار الوحيد يتمثل في إستراتيجية ذات توجه يعتمد على المبادرة **Proactive**. إذا لم تكن التأثيرات ذات أهمية بالغة، فان أحد البدائل الإستراتيجية هو تجنبها ومحاولة التركيز على الفرص الموجودة في المربعات الأخرى. إلا انه من المهم هنا عدم تجنب هذه التأثيرات بتسرع وتلقائية دون بحث وتمحيص وتحليل.

عودة إلى المثال الخاص بالإدارة العامة للتدريب:

قام مسئولو التخطيط في الإدارة العامة للتدريب بالطلب من كافة الإدارات القيام بالتحليل البيئي كل إدارة على حدة باستخدام أسلوب العصف الذهني الكتابي. من ثم تم تجميع كافة التحليلات ومن خلال اجتماع عصف ذهني جماعي ثم إضافة نقاط من قبل مدراء الإدارات حول الإدارات الأخرى. بالنهاية تم وضع ملخص التحليل. وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

- إدارة تنفيذ البرامج التدريبية

نقاط القوة	نقاط الضعف
الاستجابة لاحتياجات العملاء	عدم وضوح الهيكل التنظيمي والمهام
عملية الاتصال تتم بطريقة تصاعدية وتنازلية	عدم توفر نظام دعم القرارات
الإدارة الجيدة لعملية التغيير	إعطاء المتدربين بدلات مالية مقابل التدريب
تشجيع الموظفين على العمل بنزاهة	عدم توفر نظام واضح للقبول والتسجيل
الجدية في التعامل مع شكاوي العملاء	عدم توفر أساليب وإجراءات للعمل
أتمتة العمل	عدم تفرغ المدربين للتدريب
	ضعف الخدمات المساندة
	عدم تأهيل منسقي التدريب

الفرص	المخاطر
الميزة التنافسية	علاقات العملاء الداخليين والخارجيين
أولويات العملاء	عدم ربط الملف التطويري للموظف بالتدريب
	عدم تطور البنية التحتية
	تأخر وصول ترشيحات المتدربين
	عدم اكتمال معلومات استمارات الترشيح
	عدم الموضوعية في معلومات الترشيح
	المحسوبية

- إدارة تخطيط التدريب والتطوير

نقاط القوة	نقاط الضعف
تنوع خبرات الموظفين	عدم توفر متخصصين في مجال التخطيط
وضوح الهيكل التنظيمي والمهام والمسؤوليات	عدم توفر عدد كاف من الموظفين المختصين
تطوير أساليب العمل	ضعف التنسيق مع قطاعات الشركة
الاتصال والتنسيق الداخلي	عدم دقة آلية تحديد الاحتياجات التدريبية
اعتماد أسلوب فرق العمل	كثرة استعمال العمل الورقي
الاستجابة السريعة للمتغيرات	عدم توفر قاعدة معلومات دقيقة
	ضعف عملية إعداد التقارير
	عدم وضوح خطة التدريب لقطاعات الشركة
	تأخر توزيع الخطة في الوقت المناسب
	عدم توفير مسارات تدريبية لموظفي الإدارة العامة
الفرص	**المخاطر**
وجود خبير في الإدارة العامة	الاعتماد على المتعاقدين
دعم الإدارة العليا للشركة لعملية التخطيط	عدم اكتمال تطبيق نظام الموارد البشرية
تطوير عملية التخطيط ومتابعة تنفيذ الخطط	عدم كفاءة منسق التدريب في القطاعات
تطبيق نظام ORACLE للتدريب	تأخر اعتماد الخطة عن الموعد المحدد
تنفيذ مشاريع الاحتياجات التدريبية	عدم دقة الجهات المستفيدة في تحديد الاحتياجات التدريبية
	عدم توفير نسخ من المشاريع المعقودة

- إدارة تصميم البرامج التدريبية

نقاط القوة	نقاط الضعف
صناعة القرارات وفق عملية مخططة ومنظمة	عدم وضوح الهيكل التنظيمي والمهام والمسؤوليات
تمكين الموظفين من خلال صناعة القرارات بشكل جماعي	بطء العمل في بناء أنظمة دعم المعلومات
الإدارة الجيدة للتغيير	ضعف الأعمال اللوجستية
الإبداع	عدم توفر نظام موحد لتصميم البرامج التدريبية
العمل الجماعي وفريق العمل	ضعف التنسيق مع الإدارات الداخلية
الالتزام والانضباط بالعمل	قلة عدد المختصين في تصميم وتطوير البرامج التدريبية
تحمل المسؤولية	عدم التنسيق مع الشركات والجامعات
	التركيز بشكل كبير على عقود التدريب
الفرص	**المخاطر**
الميزة التنافسية وامتلاك فرص قوية للمنافسة	عدم الاتصال والتنسيق مع الجامعات
معرفة أولويات العملاء	العلاقة مع الموردين يشوبها بعض الصعوبات
تخطيط وجدولة احتياجات العملاء	عدم المنافسة في بنود التدريب
تطبيق نظام ORACLE للتدريب	تأخر طلبات الترشيح الخاصة ببرامج العقود
استخدام منهجية التدريب الإلكتروني	
التطور التكنولوجي	

- إدارة تقييم البرامج التدريبية

نقاط القوة	نقاط الضعف
أهداف الإدارة ومهامها	عدم وضوح الهيكل التنظيمي والمهام والمسؤوليات
الوصف الوظيفي للإدارة	عدم توفر إجراءات وأساليب العمل
كفاءة الموظفين	عدم توفر الصلاحيات
حماس الموظفين	عدم توفر قاعدة للبيانات
	عدم توفر نظام واضح للتقييم
	عدم توفر نظام واضح لاجتياز الدورات التدريبية
	عدم قياس أثر التدريب على الموظفين والشركة
	عدم توفر متخصصين بالتقييم
	عدم تقييم التدريب الخارجي
الفرص	**المخاطر**
تطبيق نظام ORACLE للتدريب	عدم تجاوب المراكز والمتدربين
	عدم التنسيق والاتصال مع المناطق والإدارات الأخرى
	عدم الاتصال والتنسيق مع الشركات المتعاقدة
	عدم توفير نتائج تقييم موظفي الشركة
	عدم توفير الأساليب الحديثة في التقييم

- إدارة التدريب الخارجي

نقاط القوة	نقاط الضعف
توفر قاعدة بيانات قوية لمصادر التدريب	مركزية اتخاذ القرارات
توفر فريق عمل متخصص	عدم التقيد التام بلائحة التدريب
توفر الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف	عدم توفر قاعدة معلومات فعالة
وجود لائحة للتدريب	عدم متابعة الأوقات المحددة للعقود الإطارية
	عدم تفعيل معايير لائحة التدريب
	عدم توفر رؤية واضحة لتدريب الشركات
	عدم الاستجابة لرغبات المتدربين
	عدم اكتمال المعلومات التي تقدم للمرشحين
	عدم تقييم البرامج المنعقدة خارج المملكة
الفرص	**المخاطر**
تنفيذ برنامج القيادات الإدارية العليا	عدم وجود مسارات تدريبية للموظفين
تنفيذ برنامج القيادات الوسطى	عدم وجود نظام موارد بشرية فعال
تطبيق نظام ORACLE للتدريب	كثرة طلبات التدريب خارج الخطة
مكننة الأعمال	عدم وضوح رؤية خطة التدريب
التنافس بين الشركات ومراكز التدريب	المحسوبية
	تأخر التبليغ بالميزانية وتعليمات الصرف منها
	عدم الحصول على خطة التدريب في الوقت المناسب
	صعوبة الحصول على تأشيرات الدخول إلى الدول غير العربية

- إدارة الشؤون المالية والإدارية

نقاط القوة	نقاط الضعف
مركزية الميزانية للإدارة العامة	قلة عدد الموظفين
معرفة تكاليف الدورات التدريبية	عدم المتابعة واستخدام نظام آلي بهذا الشأن
الارتباط بالمدير العام	عدم وضوح الهيكل التنظيمي والمهام والمسؤوليات
إدارة الميزانية السنوية للإدارة العامة	عدم توفر نظام للعهد والمستودعات والمعامل ومتابعتها
الفرص	**المخاطر**
تطبيق الأنظمة الجديدة BSS و ORACLE للتدريب	عدم رجوع بعض الإدارات إلى الشؤون المالية والإدارية عند اتخاذ قرارات متعلقة بها
	انخفاض مستوى اهتمام الإدارة العليا بالشؤون المالية والإدارية
	علاقات العملاء الداخليين والخارجيين
	التأخر في تبليغ الميزانية
	تأخر ورود مستحقات الموظفين من المناطق

بعد الانتهاء من تحليل SWOT لجميع الإدارات يتم تلخيص أهم النقاط للإدارة العامة للتدريب ككل من قبل مدراء الإدارات باستخدام أسلوب جلسات العصف الذهني.

باستخدام الأسلوب السابق في التحليل، جاءت نتائج ملخص تحليل SWOT للإدارة العامة للتدريب على النحو التالي:

	نقاط الضعف W		نقاط القوة S
W1	عدم وضوح الهيكل التنظيمي والمهام والمسؤوليات	S1	مركزية الموازنة
W2	انخفاض مستوى التنسيق الداخلي والخارجي	S2	تنوع خبرات الموظفين وكفاءاتهم
W3	عدم توفر قاعدة معلومات شمولية ودقيقة	S3	اعتماد أسلوب العمل الجماعي وفرق العمل
W4	عدم استكمل تطبيق الإطار المنظم للعملية التدريبية	S4	الالتزام والانضباط بالعمل
W5	عدم توثيق أساليب وإجراءات العمل	S5	الاستجابة لاحتياجات العملاء
W6	عدم قياس اثر التدريب		
W7	عدم استكمال المسارات التدريبية لوظائف الشركة		

	المخاطر T		الفرص O
T1	عدم كفاءة منسقي التدريب في قطاعات الشركة	O1	تطبيق نظام أوراكل الموارد البشرية
T2	ضعف استجابة قطاعات الشركة لمتطلبات التدريب	O2	تطور عملية التخطيط ومتابعة تنفيذ الخطط
T3	عدم ربط الملف التطويري للموظف بالعملية التدريبية	O3	استخدام التقنية الحديثة في مجال التدريب الإلكتروني
T4	عدم تنسيق قطاعات الشركة بتدريب موظفيها مع إدارة التدريب	O4	استخدام المقارنة المرجعية لتطوير العملية التدريبية

في كثير من الحالات ينتج عدد كبير من العوامل نتيجة التحليل. أحد الأساليب الفعالة في تحديد أهم العوامل التي لها تأثيرات قوية هو استخدام مصفوفة التفاعل. هذه المصفوفة تساعد على توضيح العلاقات بين المربعات المختلفة، بحيث يمكن استخدام المصفوفة كأساس لتقييم البدائل الإستراتيجية.

كما تحدثنا سابقاً فان آلية القيام بذلك هي تحديد مدى الانسجام بين نقاط القوة والفرص ونقاط القوة والمخاطر، من جهة، وبين نقاط الضعف والمخاطر ونقاط الضعف والفرص، من جهة أخرى، وإعطاء " + " للدلالة على انسجام قوي بين النقاط أو " 0 " للدلالة على انسجام ضعيف أو عدم وجود انسجام. في النهاية يتم تحليل المصفوفة لتحديد القضايا الإستراتيجية.

جاءت نتائج تحليل الإدارة العامة للتدريب على النحو التالي:

- مقارنة الفرص بنقاط القوة

	O1	O2	O3	O4
S1	0	0	0	0
S2	0	+	+	0
S3	0	+	0	0
S4	0	0	0	0
S5	+	0	+	0

- مقارنة المخاطر بنقاط القوة

	T1	T2	T3	T4
S1	0	0	0	+
S2	0	0	0	0
S3	0	0	0	0
S4	0	0	0	0
S5	+	+	+	0

- مقارنة المخاطر بنقاط الضعف

	T1	T2	T3	T4
W1	0	0	0	0
W2	0	+	0	+
W3	0	0	0	0
W4	0	0	0	0
W5	0	0	0	0
W6	0	+	0	0
W7	0	+	+	+

- مقارنة الفرص بنقاط الضعف

	O1	O2	O3	O4
W1	+	0	0	0
W2	+	+	0	0
W3	+	0	0	0
W4	+	0	0	+
W5	+	0	0	+
W6	0	0	0	+
W7	0	0	0	0

بناء على هذا التحليل فان مصفوفة SWOT النهائية للإدارة العامة للتدريب تظهر كما يلي:

العوامل الخارجية		العوامل الداخلية	
		نقاط القوة	نقاط الضعف
	الفرص	انسجام نقاط القوة الداخلية مع الفرص الخارجية ▪ تحسين الاستجابة لاحتياجات العملاء من خلال تطبيق نظام الموارد البشرية ORACLE HRMS، واستخدام المقارنة المرجعية والتدريب الإلكتروني ▪ تحسين عملية التخطيط والتدريب الإلكتروني من خلال تنوع خبرات الموظفين والتزامهم وانضباطهم	ارتباط نقاط الضعف الداخلية بالفرص الخارجية ▪ توضيح الهيكل التنظيمي والمهام والمسؤوليات، وتحسين الاتصال الداخلي والخارجي وبناء قاعدة معلومات شمولية ودقيقة، وتطبيق الـ SAT، وتوثيق أساليب وإجراءات العمل لتطبيق نظام الموارد البشرية الفعال. ▪ تحسين الاتصال الداخلي والخارجي لتحسين عملية التخطيط ▪ تطبيق الـ SAT ، وتوثيق أساليب وإجراءات العمل ، وإنشاء قياس أثر التدريب للاستفادة من المقارنة المرجعية لتحسين عملية التدريب .

	انسجام نقاط القوة الداخلية مع المخاطر الخارجية	ارتباط نقاط الضعف الداخلية بالمخاطر الخارجية
المخاطر	▪ تحسين قدرات منسقي التدريب، واستجابة القطاعات لاحتياجات التدريب، وربط الملف التطويري للموظف بالعملية التدريبية سيساهم في تحسين الاستجابة إلى احتياجات العملاء ▪ تطبيق مركزية التدريب سيجبر القطاعات على التنسيق مع إدارة التدريب لتدريب موظفيها	▪ تحسين الاتصال الداخلي والخارجي، وإنشاء قياس لأثر التدريب، وتحديد المسارات التدريبية سيساعد على استجابة القطاعات لاحتياجات التدريب ▪ وضع المسارات التدريبية سيساعد على ربط الملف التطويري للموظف بالعملية التدريبية ▪ تحسين الاتصال الداخلي والخارجي، ووضع المسارات التدريبية سيساعد على إجبار القطاعات على التنسيق مع إدارة التدريب لتدريب موظفيها

ستتضح لنا أهمية هذا التحليل بوضوح اكبر عند وضع أهداف واستراتيجيات الإدارة العامة للتدريب.

تقييم الطلب

تقييم الطلب

"تحليل وتقييم وتحديد الطلب على السلع والخدمات المقدمة".

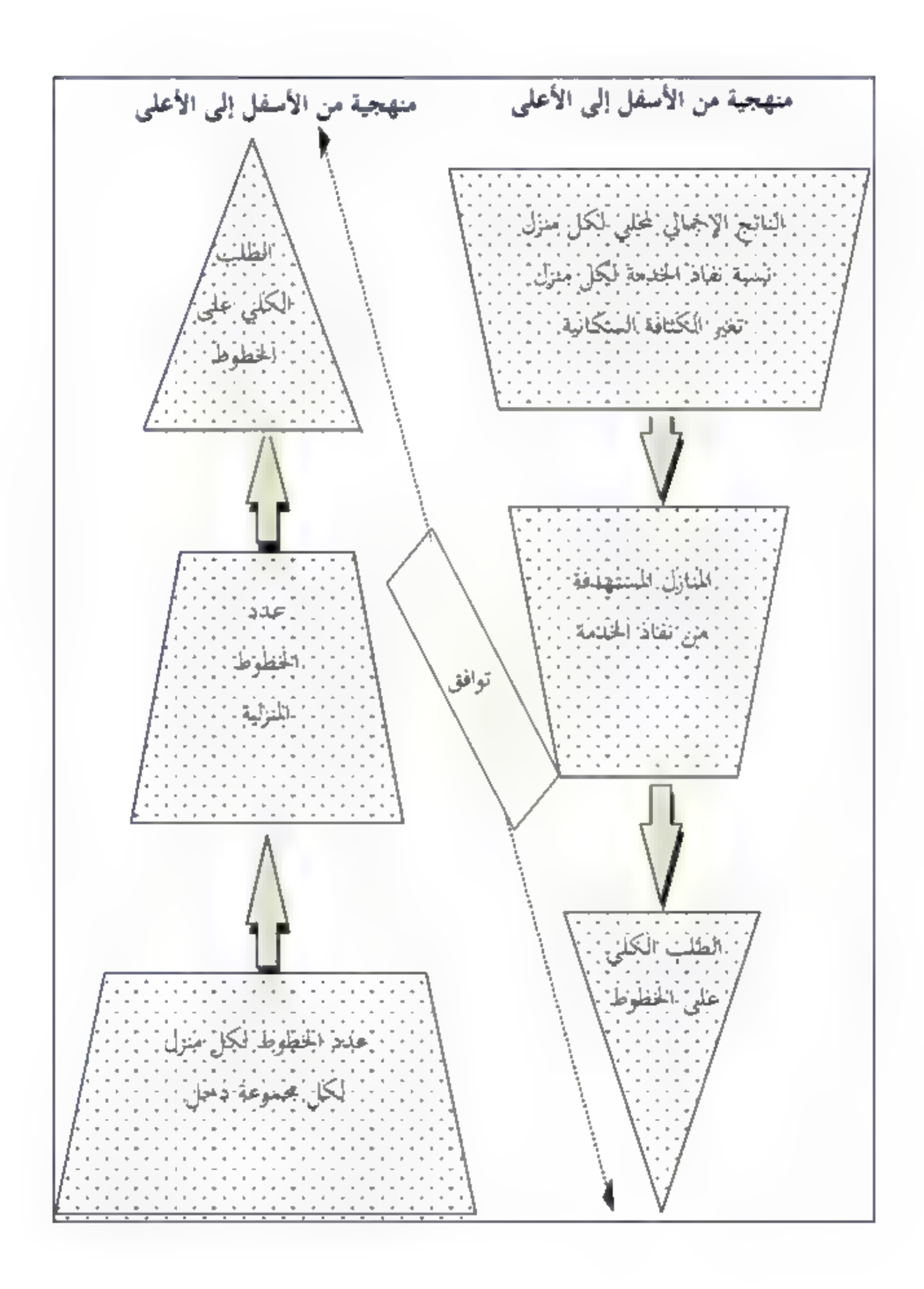
إن أحد المدخلات المهمة والحساسة في عملية التخطيط يتمثل في تحديد الطلب على السلع والخدمات التي تقدمها الشركة. هنالك دور رئيسي لجميع وحدات الشركة في تقييم الطلب على السلع والخدمات.

تنبع أهمية تقييم الطلب في عملية التخطيط من دورها في تقديم رؤية حول نمو الطلب على السلع والخدمات، والذي بدوره يرتبط ارتباطاً مباشرً بدخل وربحية الشركة.

أساليب تقييم الطلب

يمكن القيام بتقييم الطلب بعدة طرق وجميعها يندرج تحت أسلوبين: من الأعلى إلى الأسفل أو من الأسفل إلى الأعلى. من المفيد مقارنة نتائج الأسلوبين للتأكد من دقة النتائج.

الشكل التالي يوضح منهجيتي تقييم الطلب من الأعلى إلى الأسفل ومن الأسفل إلى الأعلى في شركة اتصالات:

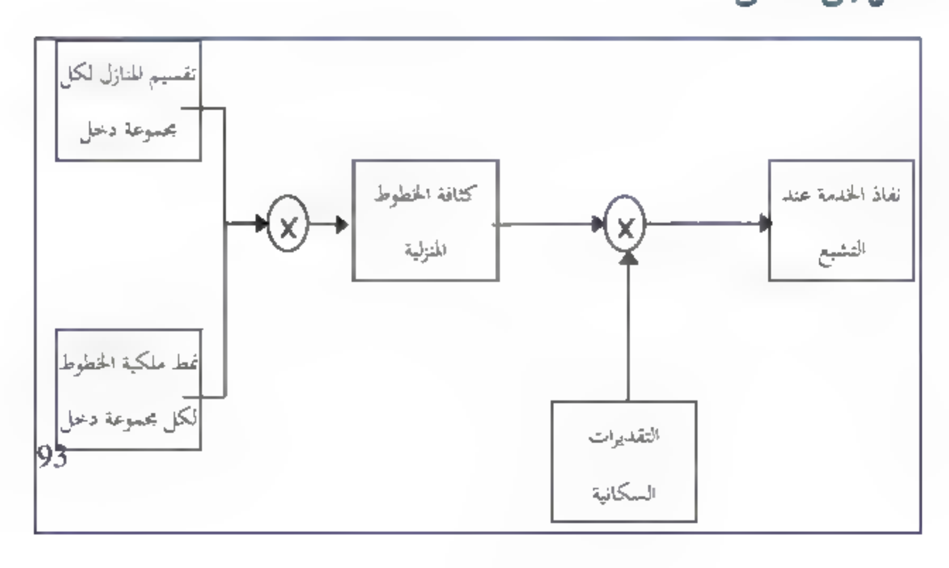

منهجية من الأسفل إلى الأعلى
منهجية من الأسفل إلى الأعلى
الناتج الإجمالي المحلي لكل منزل
نسبة نفاذ الخدمة لكل منزل
تغير الكثافة السكانية
المنازل المستهدفة
من نفاذ الخدمة
الطلب الكلي
على الخطوط
توافق
الطلب
الكلي على
الخطوط
عدد
الخطوط
المنزلية
عدد الخطوط لكل منزل
لكل مجموعة دخل

- **تقييم الطلب من الأسفل إلى الأعلى**

استخدام أسلوب من الأسفل إلى الأعلى يمكن أن يتم من خلال تجزئة السوق Market Segmentation . تعتمد تجزئة السوق على تقسيم السوق إلى مجموعات مختلفة ذات أنماط شرائية متشابهة ومن ثم وضع فرضيات حول استهلاك كل مجموعة لكل سلعة أو خدمة مقدمة. **فمثلاً تقسيم السوق للهاتف الأرضي يمكن أن يتم كالتالي:**

- تقسيم السوق إلى اسر بمستويات مختلفة من الدخل، بافتراض أن مستوى الدخل لكل أسرة يمكن أن يفسر النمط الاستهلاكي لها من الهاتف الأرضي.
- معتمدين على المستوى الحالي والسابق لكل أسرة من الهواتف الأرضية، يتم افتراض استهلاك الأسر لمختلف مستويات الدخل.
- يتم أيضاً التنبؤ بنمو الأسر اعتماداً على الدراسات السكانية.
- اعتماداً على استخدام الأسر المتوقع من الهواتف الأرضية والنمو الأسري، يتم توقع الطلب على الهواتف الأرضية.

الشكل التالي يبين تقييم الطلب على الهاتف الأرضي باستخدام أسلوب من الأسفل إلى الأعلى:



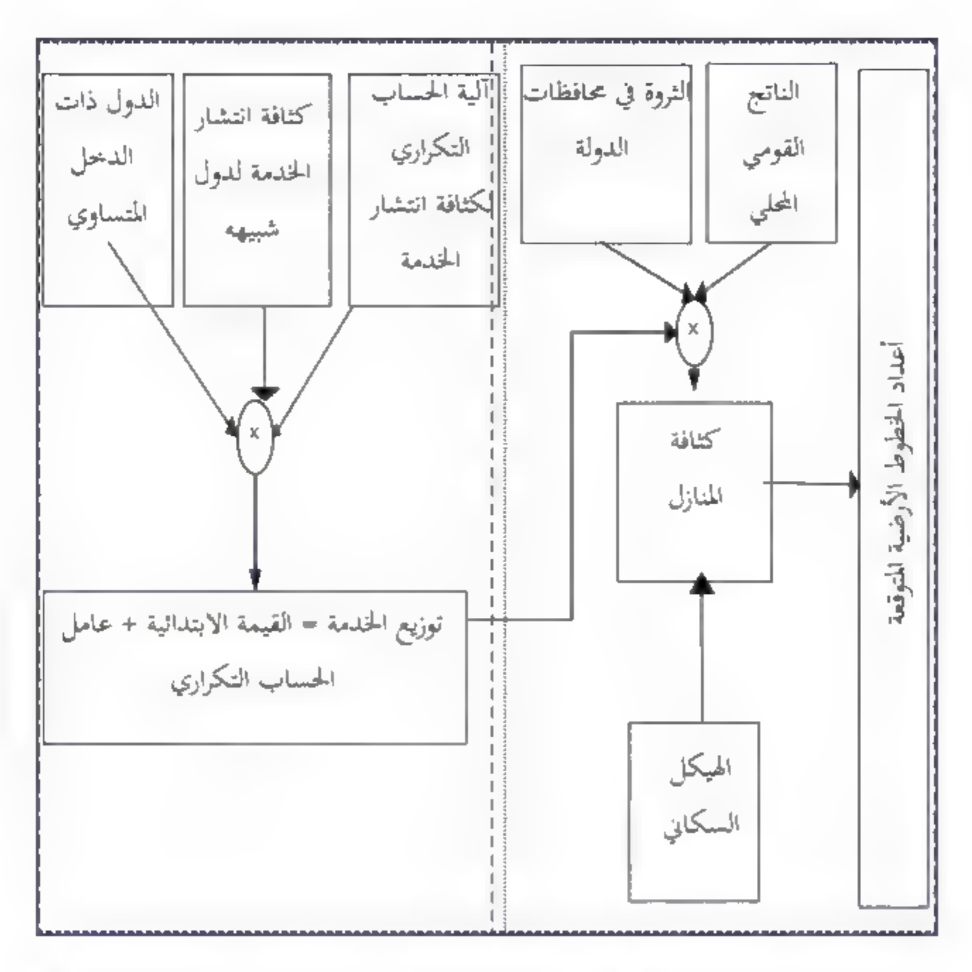
- تقييم الطلب من الأعلى إلى الأسفل

يتم تقييم الطلب من الأعلى إلى الأسفل من خلال تحليل المحافظات والمناطق للطلب الحالي وتوقع الطلب المستقبلي معتمدين على النمو التاريخي والتطورات الحالية.

يمكن استخدام منهجية المقارنة المرجعية كأحد أساليب تقييم الطلب من الأعلى إلى الأسفل. تعتمد هذه المنهجية على تحديد العلاقة بين الطلب على السلع والخدمات وبعض المقاييس الأخرى (مثل الناتج المحلي الإجمالي أو مستوى التعليم وغيرها) في أسواق أخرى واستخدام هذه العلاقات للوصول إلى تقديرات نسبية حول الطلب في الأسواق المحلية. **إذا ما أخذنا الهاتف الأرضي كمثال فيمكن استخدام المقارنة المرجعية كالتالي :**

- إقبال المستهلكين على الهواتف الأرضية يمكن أن يربط بالناتج القومي المحلي ومقارنته بدول أخرى. النتيجة تكون مبنية على العلاقة ما بين الناتج القومي المحلي ومستوى إقبال المستهلكين على الهواتف الأرضية. يمكن الحصول على توقعات نمو الناتج القومي المحلي من الدراسات الإحصائية والاقتصادية التي تعدها الدولة.
- بناءاً على توقعات نمو الناتج القومي المحلي والنمو السكاني، يمكن الوصول إلى توقع إقبال المستهلكين على الهواتف الأرضية.

الشكل التالي يبين تقييم الطلب للهاتف الأرضي باستخدام أسلوب من الأعلى إلى الأسفل:



يمكن لمسئولي التخطيط في وحدات الأعمال استخدام أي من الأسلوبين أو استخدامهما معاً، أو حتى استخدام أية أساليب أخرى لتقييم الطلب. في حالة استخدام الأسلوبين لا بد من توافق نتائجهما.

كما تحدثنا سابقاً فان تقييم الطلب يجب أن يكون شاملاً لكل السلع والخدمات المقدمة من قبل وحدة الأعمال بالإضافة إلى السلع والخدمات المنوي تقديمها خلال فترة التخطيط والتي يجب أن لا تقل عن ثلاث سنوات ولكن يتم مراجعتها سنوياً. كما يجب أن يشتمل التقييم على تفاصيل شهرية وجغرافية (حسب المناطق) للسنة اللاحقة.

يمكن استخدام الجدول التالي لتقييم الطلب لثلاث سنوات لسلعة معينة:

اسم السلع / الخدمة					
المنطقة	السنة −1	السنة 0	السنة 1	السنة 2	السنة 3

بالطبع لا بد من وجود جدول خاص بكل سلعة أو خدمة. لا بد من ملاحظة إن الجدول يحتوي على بيانات من السنة الحالية والسنوات السابقة وذلك لإعطاء مزيداً من المصداقية للبيانات المستقبلية. يجب أيضاً على وحدات الأعمال تقييم حصة السوق من مجمل السلع والخدمات.

الجدول التالي يساعد على تقييم حصة السوق من السلع والخدمات للسنوات الثلاث اللاحقة.

اسم السلع / الخدمة					
المنطقة	السنة −1	السنة 0	السنة 1	السنة 2	السنة 3

من الضروري أن تكون توقعات الطلب تفصيلية حسب المنطقة ومحددة شهرياً للسنة اللاحقة وذلك لمراقبة الأداء السنوي.

الجدول التالي يوضح تفاصيل توقعات الطلب حسب المنطقة وشهرياً:

اسم السلع / الخدمة												
المنطقة	شهر البدء	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug	Sep	Oct	Dec

تقييم الطلب على مستوى الوحدات التنظيمية

وحدات الأعمال مسئولة عن تحديد أو توقع الطلب على السلع والخدمات بينما تتمثل مسؤولية الوحدات الوظيفية بتوفير الدعم لوحدات الأعمال لتمكينها من توفير هذه السلع والخدمات حسب خططها. من هنا فان توقعات الطلب لوحدات الأعمال تمثل نقطة البداية للوحدات الوظيفية لتحديد الدعم المطلوب لتنفيذ خططها.

يوجه تقييم الطلب وحدات الأعمال إلى تحديد احتياجاتها فيما يتعلق بزيادة أو تخفيض الطاقة الإنتاجية لسلعها وخدماتها حسب تطورات الطلب السوقية. كما يساعد على توجيه الوحدة نحو التحول إلى تقنية أو عمليات جديدة.

إن أحد المتطلبات الرئيسية لتحقيق هذا بفعالية هو الاتصال والتنسيق المباشر بين الوحدات الوظيفية ووحدات الأعمال. هذا الاتصال والتنسيق يساعد وحدات الأعمال على وضع أهداف واقعية وقابلة للتحقيق بناء على مقدرة الوحدات الوظيفية في تقديم الدعم المطلوب. هذا بالطبع يتطلب عقد جلسات واجتماعات بين القطاعات المختلفة وعلى المستويات العليا والمتوسطة لضمان دقة المعلومات وتوضيح كل قطاع لأهدافه ومتطلبات تحقيق أهدافه والدعم المطلوب من القطاعات الأخرى لتحقيق هذه الأهداف.

فالوحدات الوظيفية بطبيعتها تمثل وحدات داعمة لوحدات الأعمال، هذا يتطلب من كل وحدة وظيفية دعم احتياجات ومتطلبات وحدات الأعمال والوحدات الوظيفية الأخرى.

بشكل عام فان أهداف عملية الاتصال والتنسيق بين القطاعات تتمثل بـ:

- فهم احتياجات القطاعات من بعضها البعض.
- حل المشاكل أو الخلافات العالقة بشكل مشترك بما يرضي الطرفين.
- الوصول إلى اتفاق أو إجماع على الأهداف.

- تشجيع الاتصال ومشاركة المعلومات بين القطاعات.

أحد الوسائل الفعالة في تحقيق التنسيق والتفاعل بين القطاعات هو توقيع اتفاقيات مستوى الخدمة Service Level Agreement (SLA). هذه الاتفاقيات تلعب أهمية كبيرة في تأكيد التزام القطاعات على القيام بدورها في تقديم الدعم المطلوب والمتفق عليه. إذ تصبح هذه الاتفاقيات ملزمة للطرفين ووثيقة مهمة في عملية المتابعة والتقييم.

المقارنة المرجعية

"عملية منظمة ومستمرة لقياس عمليات وممارسات وإجراءات وأداء الشركة ومقارنتها بالشركات الأخرى المنافسة سواءً في مجال المهنة أو خارجها. من ثم تحديد الممارسات الجيدة للشركات الأخرى وتطبيقها".

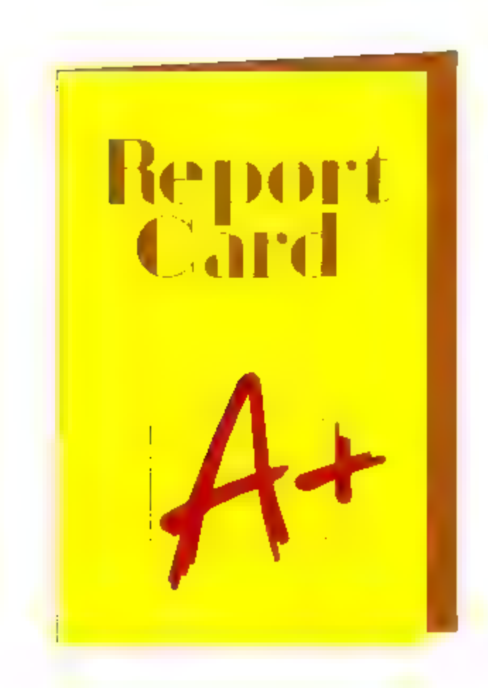
تعتبر المقارنة المرجعية واحدة من أنجح الاستراتيجيات التي يمكن استخدامها لتحسين مستوى السلع والخدمات التي تقدمها الشركة وتغيير الوضع الداخلي من خلال مقارنة أداء الشركة ككل أو كوحدات تنظيمية في العديد من المجالات مع شركات ناجحة ومتميزة سواء في مجال المهنة كالاتصالات أو في مجالات أخرى. فمثلاً يمكن لشركة الاتصالات مقارنة المجالات التشغيلية مع الشركات الإقليمية أو العالمية للاتصالات ومقارنة نشاطاتها التنفيذية بشركات إقليمية أو عالمية لا تعمل في مجال الاتصالات. المهم هنا هو التعرف على الممارسات الجيدة Best Practices في الشركات الأخرى ومحاولة تقليد وتطوير هذه الممارسات في الشركة التي نعمل بها.

خطوات المقارنة المرجعية

- قياس الأداء التشغيلي للشركات المنافسة وغير المنافسة
- تحديد كيفية تحقيق هذا الأداء
- تحديد كيفية تحويل الممارسات الأفضل للشركات إلى شركتنا
- دمج هذه الفرص في الخطط الاستراتيجية والسنوية للشركة
- تأسيس ثقافة تطوير ومراقبة الممارسات الأفضل بشكل مستمر

الفصل الرابع

بطاقة الأداء المتوازن



قبل أن نبدأ بتوضيح كيفية تطوير الأهداف الإستراتيجية والسنوية، لا بد من التوقف هنا والتحدث عن مفهوم بطاقة الأداء المتوازن وأهميتها في عملية التخطيط خصوصاً ما يتعلق بمتابعة وتقييم أداء الخطة. تجدر الإشارة هنا إلى أن 75% من شركات Fortune 500 يستخدمون منهجية بطاقة الأداء المتوازن.

بطاقة الأداء المتوازن

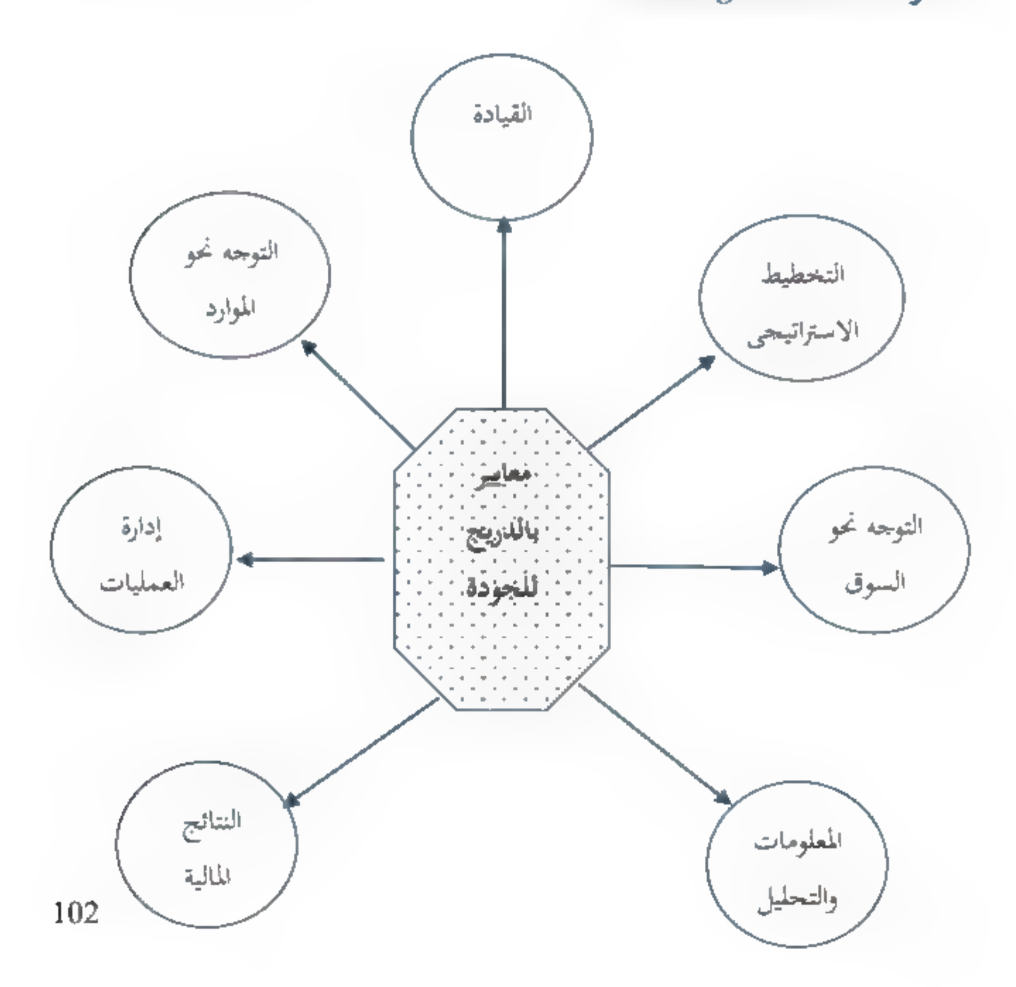
"نظام إداري لتقييم عملية التخطيط وقياس الأداء المؤسسي وربط أداء المؤسسة بأداء الموظفين".

في بداية التسعينات قام Robert Kaplan و David Norton بتطوير منهج جديد في إدارة عملية التخطيط سمياه بطاقة الأداء المتوازن Balanced Scorecard. الفكرة الأساسية لبطاقة الأداء المتوازن هي توجيه وتركيز نشاطات وأهداف الشركة على مجالات مهمة من وجهة النظر الإستراتيجية.

بالتحديد فان بطاقة الأداء المتوازن تعتبر إطاراً عاماً يدعم عملية التخطيط الاستراتيجي ويساعد على تحويل رؤية الشركة إلى معايير أداء موزعة على الأبعاد الأربعة التالية:

- البعد المالي Financial Perspective
- بعد العملاء Custumer Perspective
- بعد العمليات الداخلية Internal Processes Perspective
- بعد التعلم والنمو Learning and Growth Perspective

ويوضح الشكل التالي ارتباط هذه الأبعاد الأربعة بشكل كبير بمعايير بالدريج للجودة Baldrige Criteria.



لماذا بطاقة الاداء المتوازن؟

- "انها اهم واكثر الافكار الادارية تأثيراً في السنوات الـ75 الماضية" Harvard Business Revew
- "علـى الاقل 40% من Fortune 1000 companies سيستخدمونها لعام 2000" The Gartner Group
- "مـن خـلال اسـتخدامها سـتكون الشـركات قـادرة علـى تبسـيط عملياتها لتدعم النشاطات التحليلية مثل التوقعات" IDC Research
- "تزداد جاذبيتها كاطار عام لادارة اداء التخطيط الاستراتيجي" Meta Group Research

فلسفة بطاقة الأداء المتوازن

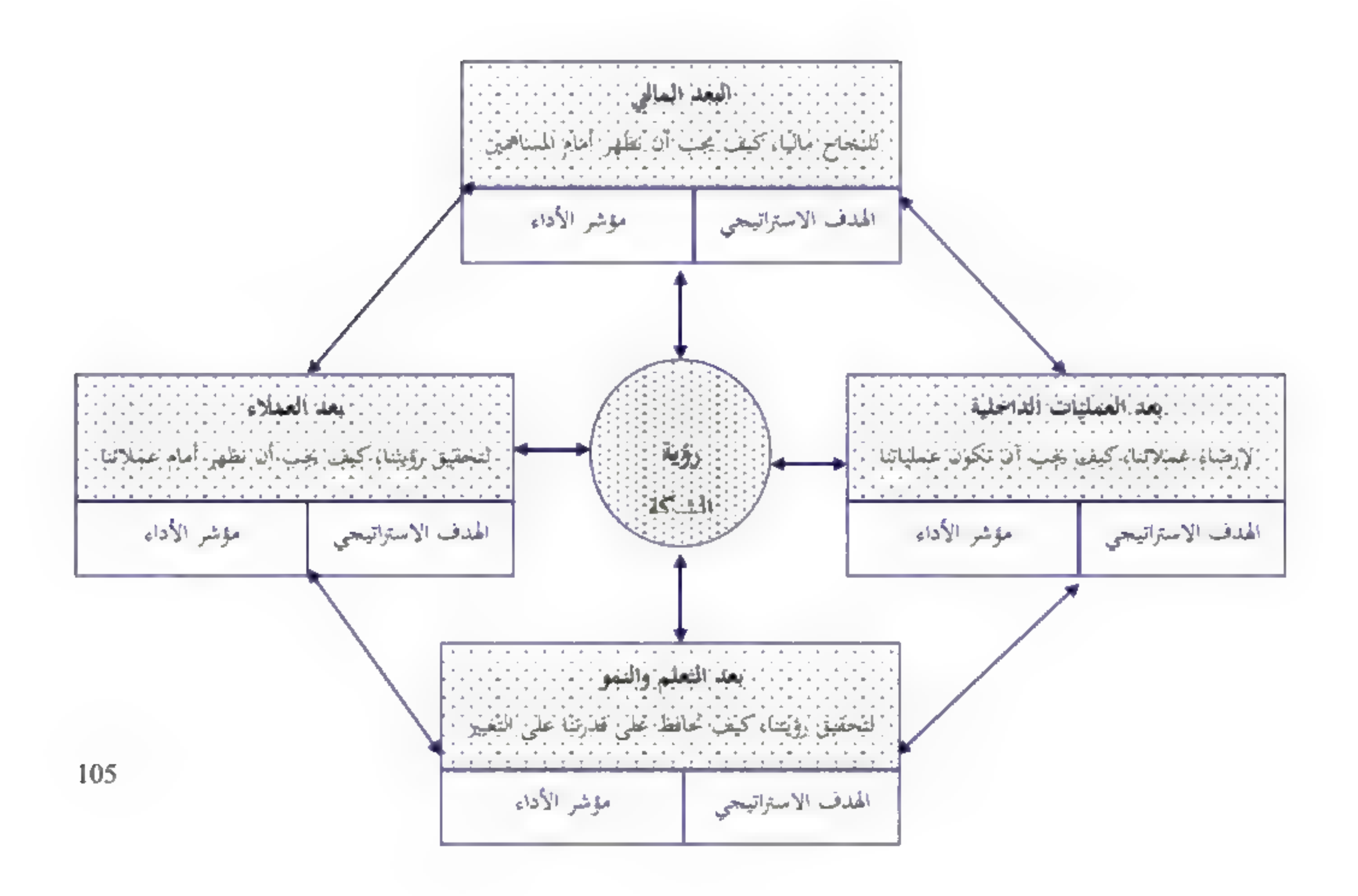
ترتكز بطاقة الأداء المتوازن على التطورات المتعلقة بتحول التوجه الاقتصادي العالمي من إدارة الأصول الملموسة Tangible Assets التي تهتم بالمعايير والمقاييس المالية التي تركز على الاستثمار في المخزون والمصانع والمعدات والمباني، إلى إدارة المعرفة التي تهتم بالأصول غير الملموسة Intangible Assets مثل علاقات العملاء، والإبداع في السلع والخدمات، والعمليات ذات الكفاءة والاستجابة عالية، وتكنولوجيا وقواعد المعلومات، وقدرات ومهارات ودوافع الموظفين.

ان معظم شركات اليوم تعمل بأسلوب اللامركزية من خلال وحدات وفرق عمل قريبة من العملاء. هذه الشركات تدرك ان الميزة التنافسية تتحقق من خلال المعارف والقدرات والعلاقات غير الملموسة للموظفين، أكثر من الاستثمار في الأصول الثابتة. لذلك فان تنفيذ الخطة يتطلب من كافة وحدات الشركة سواء وحدات الأعمال أو الوحدات الوظيفية والموظفين الانسجام والتوافق مع رؤية الشركة بالإضافة إلى التنسيق والتعاون بين الجميع.

يمكن توضيح فلسفة بطاقة الأداء المتوازن من خلال تشبيه الشركة بالشجرة. فكلما كانت الأرض والتربة خصبة كلما كان ساق الشجرة قوياً ومتيناً مما يؤدي إلى ان تنمو الأغصان بانسياب وجاذبية، وهذا بدوره يؤدي إلى نمو الثمار بطريقة مفيدة ومربحة لصاحب الشجرة.

الأرض والتربة يمثلان الموظفين والبنية التحتية للشركة (التعلم والنمو)، وساق الشجرة يمثل أساس عمل الشركة (العمليات الداخلية)، أما الأغصان فهي تمثل امتدادات الشركة (العملاء)، وبالتأكيد فان الثمار تمثل الهدف التي تسعى الشركة إلـــى تحقيقه (المال).

الشكل التالي يوضح هذه الأبعاد وعلاقة بعضها ببعض:


البعد المالي
للنجاح ماليا، كيف يجب أن نظهر أمام المساهمين
المدف الاستراتيجي
مؤشر الأداء
بعد العملاء
لتحقيق رؤيتنا، كيف يجب أن نظهر أمام عملائنا
المدف الاستراتيجي
مؤشر الأداء
رؤية
الشركة
بعد العمليات الداخلية
لإرضاء عملائنا، كيف يجب أن تكون عملياتنا
المدف الاستراتيجي
مؤشر الأداء
بعد التعلم والنمو
لتحقيق رؤيتنا، كيف نحافظ على قدرتنا على التغيير
المدف الاستراتيجي
مؤشر الأداء

- البعد المالي

"للنجاح مالياً، كيف يجب أن نظهر أمام المساهمين".

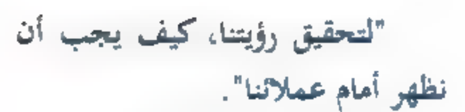


يرتبط هذا البعد بكافة الأمور المالية المتعلقة بتعظيم الأرباح بطريقة مباشرة. الأهداف في هذا المجال تجذب مالكي الشركة والمهتمين وتشجعهم على زيادة التمويل. بشكل عام يمثل هذا البعد أي هدف استراتيجي أو سنوي يرتبط بالنمو المالي للشركة.

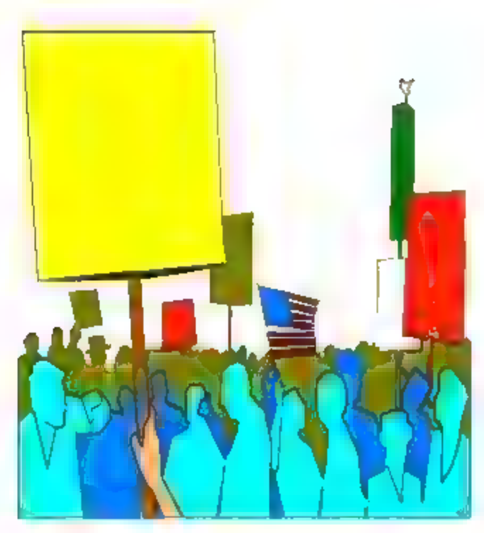
من الأمثلة:

- الدخل الكلي
- التدفقات النقدية
- الاستثمارات النقدية
- الكفاءة الكلية ، نسبة الدخل:التكلفة
- إدارة المخاطر ، نسبة الخسائر:الأصول
- الأرباح
- الإيرادات
- هامش الربح
- العائد على الاستثمار

- **بعد العملاء**



"لتحقيق رؤيتنا، كيف يجب أن نظهر أمام عملائنا".



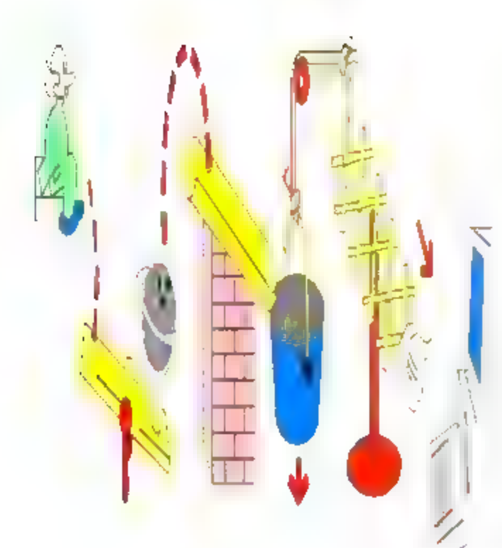
يرتبط هذا البعد بالنشاطات التي لها علاقة وتأثير مباشر مع العميل. وبشكل عام يعبر هذا البعد عن أي هدف استراتيجي أو سنوي يرتبط بتقديم السلع أو الخدمات للعملاء الداخليين (بالنسبة للوحدات الوظيفية) والعملاء الخارجيين (بالنسبة لوحدات الأعمال) بطريقة مباشرة.

من الأمثلة:

- رضا العملاء
- نوعية الخدمة
- الاحتفاظ بالعملاء
- السمعة
- ولاء العملاء
- عدد العملاء
- زمن تقديم الخدمة
- زمن الاستجابة

- بعد العمليات الداخلية

"لإرضاء عملائنا، كيف يجب أن تكون عملياتنا".



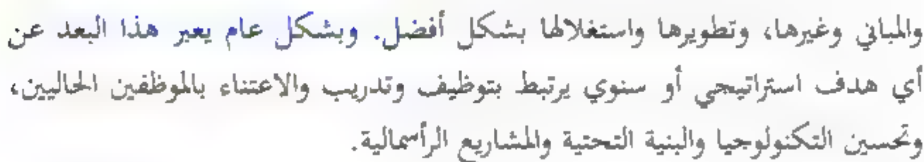
يرتبط هذا البعد بالعمليات الداخلية ودرجة كفاءتها وفاعليتها. ويساعد على التعرف ما إذا كانت السلع والخدمات تنتج بشكل كفؤ وفعال يؤدي إلى الوصول إلى تحقيق الأهداف وتقديم سلع وخدمات تتصف بالجودة والسرعة.

بشكل عام يعبر هذا البعد عن أي هدف استراتيجي أو سنوي يرتبط بتطوير وتحسين العمليات أو تخفيض التكاليف.

من الأمثلة:

- الجودة (معدل الأخطاء)
- الوقت
- الكفاءة
- التكاليف

- بعد التعلم والنمو



"لتحقيق رؤيتنا، كيف نحافظ على قدرتنا على التغيير والتطوير".

يتضمن هذا البعد تدريب الموظفين وتحسين الثقافة التنظيمية. إلا انه بالتأكيد يتضمن أمور أخرى مثل سهولة الاتصال بين الموظفين والمعدات التكنولوجية وهو ما تسميه معايير بالدريج بـ "الأنظمة المشجعة على الأداء المرتفع High Performance Work Systems" مثل الإنترانت والانترنت والأنظمة الحاسوبية. بمعنى أخر هذا البعد يتضمن البنية التحتية، المتمثلة بالموارد الموارد البشرية والمعدات والآلات والمباني وغيرها، وتطويرها واستغلالها بشكل أفضل. وبشكل عام يعبر هذا البعد عن أي هدف استراتيجي أو سنوي يرتبط بتوظيف وتدريب والاعتناء بالموظفين الحاليين، وتحسين التكنولوجيا والبنية التحتية والمشاريع الرأسمالية.

من الأمثلة:

- تدريب الموظفين
- توسيع طاقة الشبكة
- شراء معدات جديدة
- بناء مستودعات
- معدل دوران العمل
- معدل الغياب
- عدد المتدربين وأيام التدريب

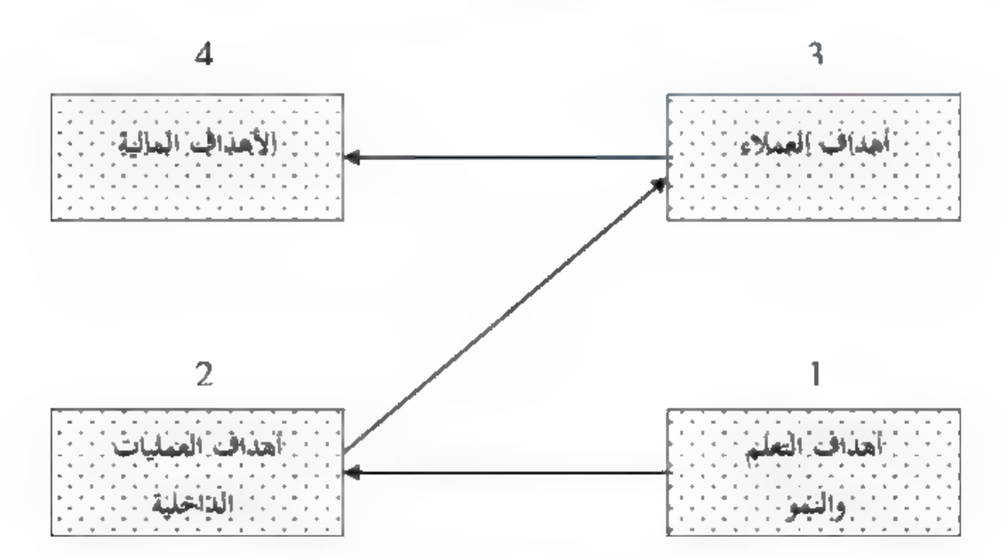
المبادئ الرئيسة لبطاقة الأداء المتوازن

- ### تحويل الخطة إلى مفاهيم تشغيلية

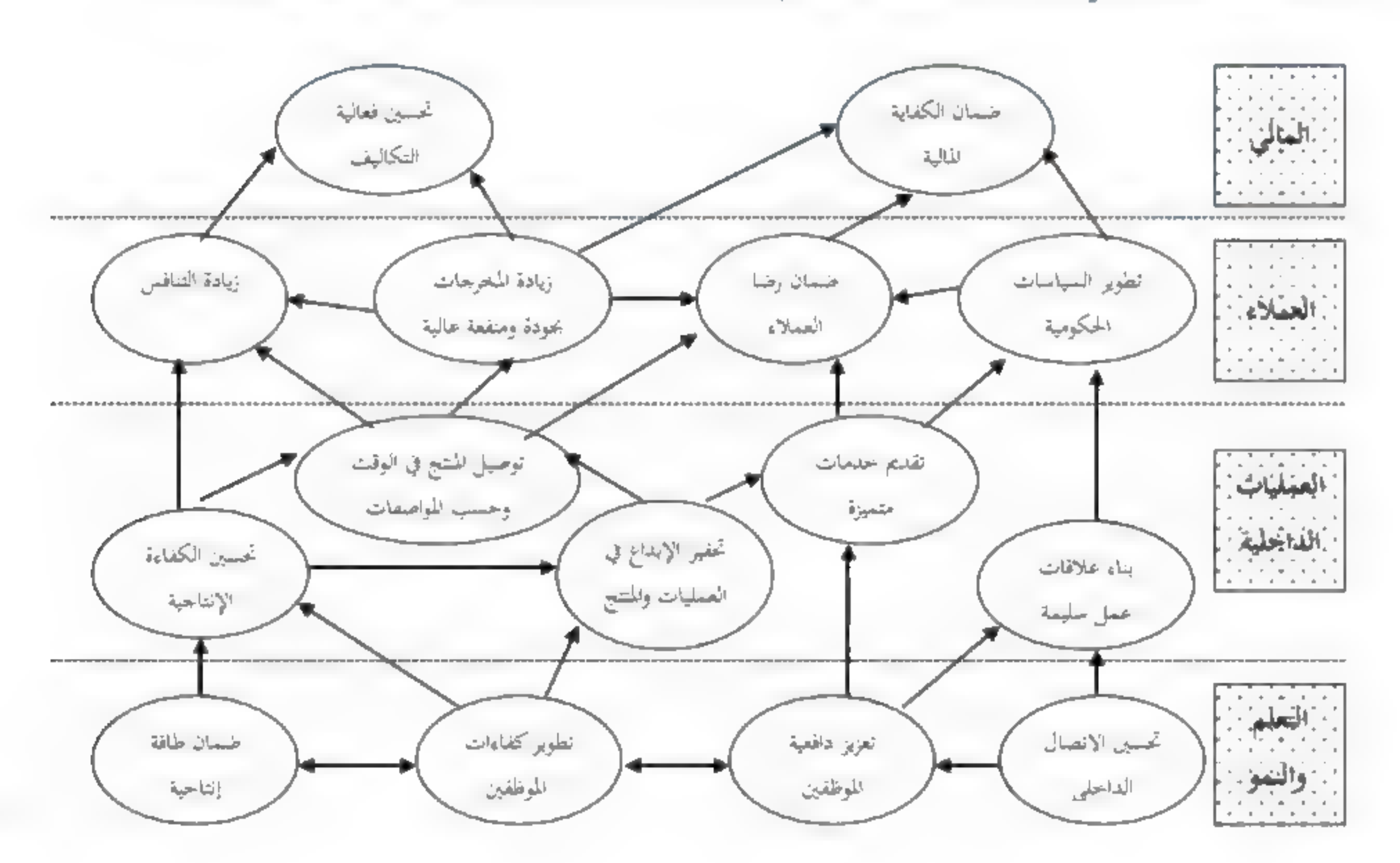
تقدم بطاقة الأداء المتوازن إطاراً عاماً لتوضيح الخطة إلى كافة مستويات الشركة، إذ انه من الصعب إن لم يكن من المستحيل تنفيذ الخطة بنجاح إن لم نكن قادرين على تفصيلها وتوضيحها. أحد الأساليب التي تساعد على توضيح تفاصيل الخطة وارتباطاتها وفلسفتها هو ما يعرف بخارطة الإستراتيجية Strategy Map وهو عبارة عن شكل معماري شمولي ومنطقي للخطة تبين وتوضح علاقة السببية Cause and Effect Relationship (السبب والمسبب) وكيفية تحويل الأصول غير الملموسة إلى نتائج ملموسة (مالية) .

خارطة الإستراتيجية تمثل أساس تطوير بطاقة الأداء المتوازن التي بدورها تمثل حجر الزاوية لأنظمة الإدارة الإستراتيجية.

الشكل التالي يوضح علاقة السببية في بطاقة الأداء المتوازن:



خارطة الخطة التالية هي لمؤسسة عامة عالمية تقدم معلومات علمية متميزة وخدمات ذات فائدة للمواطنين:



- انسجام وتوافق الخطة في كافة مستويات الشركة

ان استخدام بطاقة الأداء المتوازن يساعد على التخلص من ما يعرف بظاهرة صومعة القمح والتي تعمل وحدات الشركة فيها بطريقة وظيفية كلّ على حدا لها ثقافاتها ومعارفها ولغاتها الخاصة دون الاهتمام باحتياجات وأهداف الوحدات الأخرى.

ان استخدام بطاقة الأداء المتوازن يُقّسم وحدات الشركة إلى وحدات عمل ووحدات وظيفية مبنية على أساس عمليات وليس وظائف. وهذا يساعد على تحسين التنسيق والاتصال بين جميع وحدات الشركة عند وضع أهدافها وتحديد احتياجاتها من بعضها البعض .

- تمثيل الخطة للعمل اليومي لجميع الموظفين

يتطلب تطبيق بطاقة الأداء المتوازن فهم جميع الموظفين للخطة وبالتالي تركيز كافة أعمالهم اليومية على المساهمة في نجاحها.

وحتى لو كان تطبيق بطاقة الأداء المتوازن على المستوى الإشرافي فقط فان الموظفين التنفيذيين معنيون بمعرفة وفهم أهداف رؤسائهم ليتمكنوا من تحديد أدوارهم في تحقيق هذه الأهداف. لان تقييم الموظفين سيكون بشكل أو بآخر مبني على بطاقات الأداء المتوازن لرؤسائهم.

من الضروري هنا التأكيد على أهمية تدريب وتعليم الموظفين لمفهوم وتطبيقات بطاقة الأداء المتوازن.

- استمرارية وشمولية عمل التخطيط

معظم الشركات تنظر للعملية الإدارية على أنها مبنية حول الموازنة والخطة التشغيلية، فالاجتماعات الشهرية عادةً تكون مكرسة لمراجعة الأداء مقارنة بالخطة. هذا المنهج جيد لكنه لا يكفي لتنفيذ الخطط بطريقة فعالة، فهنالك ضرورة أو حاجة

إلى مناقشة عملية وضع الخطة نفسها حيث أثبتت الدراسات ان 85% من فرق الإدارة تقضي اقل من ساعة واحدة في الشهر عند وضع الخطة.

ان استخدام بطاقة الأداء المتوازن يتطلب وضع منهجية لإدارة الخطة بحيث تدمج الخطة التشغيلية بعملية الموازنة، وتحديد اجتماعات شهرية ودورية لمراجعة بطاقات الأداء المتوازن من قبل الإدارة كل على حسب مستواه، وإنشاء عملية تعلم وتكييف للخطة.

- إدارة وتشجيع التغيير من خلال القيادة التنفيذية

بالرغم من أهمية العوامل الأربعة السابقة التي بشكل عام تركز على الإطار العام وأدوات وعمليات بطاقة الأداء المتوازن، إلا أن معظم الدراسات أثبتت أن أهم عوامل النجاح هو ملكية الإدارة العليا لهذه العملية ومشاركتها الجادة فيها من البداية إلى النهاية.

فالتخطيط يتطلب التغيير في معظم مكونات الشركة مما يتطلب فِرقاً لتنسيق هذه التغييرات، وتنفيذ الخطة يتطلب تركيز واهتمام مستمر بمبادرات التغيير ومتابعة أداء النتائج. وبالتالي فان لم تكن الإدارة العليا مهتمة وملتزمة وتمثل جزءً رئيساً من العملية فالتغيير بالتأكيد لن يحدث والخطط لن تنفذ وفرص تحقيق الميزة التنافسية ستصبح معدومة.

باختصار فان بطاقة الأداء المتوازن:

- طورت من قبل Kaplan & Norton
- منهجية لإدارة وقياس الأداء الاستراتيجي والتشغيلي
- تقدم أربعة أبعاد لتوجيه وتركيز أهداف الشركة
- تستخدم علاقات السبب والمسبب لربط الأهداف
- تركز على ما هو ابعد من النتائج المالية

فوائد استخدام بطاقة الأداء المتوازن كنظام للتقييم

- التوفيق ما بين النشاطات والخطط على كافة مستويات للشركة
- تقدم للإدارة صورة شمولية عن العمليات التشغيلية في الشركة
- تسهل عملية الاتصال وفهم الخطة الاستراتيجية للشركة
- تقدم تغذية إستراتيجية مرتدة وأسلوب تعلم
- تساعد على تحديد الأولويات في اختيار العمليات المراد تحسينها
- تقدم أساساً للتعويضات والمكافئات ونظام تقييم أداء الأفراد
- تشجع المدراء على تحديد الممارسات الجيدة في الشركة ومقارنتها بالعالم الخارجي
- تساعد على تحديد التكاليف وبالتالي ادارتها بدقة اكبر

الفصل الخامس

تطوير الأهداف الاستراتيجية

حالة

تم إعطاء فريقين مكونين من أربعة أشخاص 40 بالوناً. وطلب منهم تحقيق الأهداف التالية:

هدف المجموعة الأولى:

الاحتفاظ بأكبر عدد ممكن من البالونات في الهواء لدقيقة واحدة. لا يسمح بمسك البالونات ولكن يمكنهم مساعدة بعضهم البعض. ما أن يقع البالون على الأرض يستبعد من اللعبة.

هدف المجموعة الثانية:

الاحتفاظ بجميع البالونات في الهواء لدقيقة واحدة. لا يسمح لهم مسك البالونات ولكن يمكنهم مساعدة بعضهم البعض. ما أن يقع البالون على الأرض يستبعد من اللعبة.

النتيجة:

اسقط الفريق الأول 10 بالونات. أما الفريق الثاني فقد اسقط 6 بالونات.

أي الفريقين يعتبر الفائز؟ الفريق الفائز هو الفريق الأول. لماذا؟

لأنه ببساط استطاع أن يحقق الهدف الموضوع له وهو "اكبر قدر ممكن من البالونات" وليس رقم محدد.

لمزيد من التوضيح لا بد لنا أن نوضح التساؤلات التالية:

السؤال الأول: هل كان هدف المجموعة الأولى المتمثل بـ الاحتفاظ بأكبر عدد ممكن من البالونات في الهواء لدقيقة واحدة، SMART؟

- Specific لا، غير محدد
- Measurable لا، لا يمكن قياسه
- Achievable نعم، يمكن تحقيقه دائماً لان المعيار غير واضح
- Realistic نعم، واقعي
- Timely نعم، محدد زمنياً

السؤال الثاني: هل كان هدف المجموعة الثانية المتمثل بـ الاحتفاظ بجميع البالونات في الهواء لدقيقة واحدة، SMART؟

- Specific نعم، جميع البالونات
- Measurable نعم، جميع البالونات
- Achievable لا يمكن تحقيقه
- Realistic لا ، غير واقعي
- Timely نعم ، محدد زمنياً

السؤال الثالث: ماذا يحدث عندما يكون الهدف مبهم وغير واضح؟

- يشعر أعضاء الفريق دائماً بأنهم ناجحون.
- قد يشعر أعضاء الفريق بأنه ليس هنالك حاجة إلى العمل نحو التميز.

السؤال الرابع: ماذا يمكن أن يحدث عندما لا يمكن تحقيق الهدف؟

- الشعور بالإحباط
- عدم الشعور بالدافعية
- تتوقف عن اللعب بسهولة.
- الشعور بعدم الدعم.

السؤال الخامس: ماذا كان بإمكان رئيس الفريق أن يعمل لجعل اللعبة أكثر فاعلية؟

- يضع أهدافاً أكثر تحديداً.
- يتشارك ويتعاون مع الآخرين لوضع الأهداف لتجنب الإرباك وسوء الفهم.
- يشجع المجموعة على التخطيط الجماعي لكيفية تحقيق الأهداف.
- يعطي وقتاً للممارسة.

السؤال السادس: ماذا تمثل البالونات؟

- مشاريع
- سلع ومنتجات
- خدمات
- موارد بشرية
- برامج تدريبية

الأهداف الاستراتيجية

"ما يجب القيام به لتحقيق الرؤية".

"جمل قياسية محددةٍ لمَا ترغب الشركة تحقيقه في السنوات الثلاثة القادمة".

تحليل الفجوات

"الفرق بين الهدف الذي تم تحديده والوضع الفعلي المحقق".

تطوير الأهداف الاستراتيجية

الكثير من خبراء التخطيط يفضلون أن تكون الأهداف الإستراتيجية عامة وغير محددة على أن تكون الأهداف السنوية محددة. إلا أن التوجه الحديث والأفضل هو أن تكون الأهداف الإستراتيجية محددة وقابلة للقياس مثلها مثل الأهداف السنوية حتى تكون قابلة للقياس والتقييم المستمر.

لذلك يجب أن تتوافق الأهداف الإستراتيجية مع معيار SMART، وهو عبارة عن كلمة "مركبة Acronym" ترمز إلى مجموعة من الكلمات التالية:

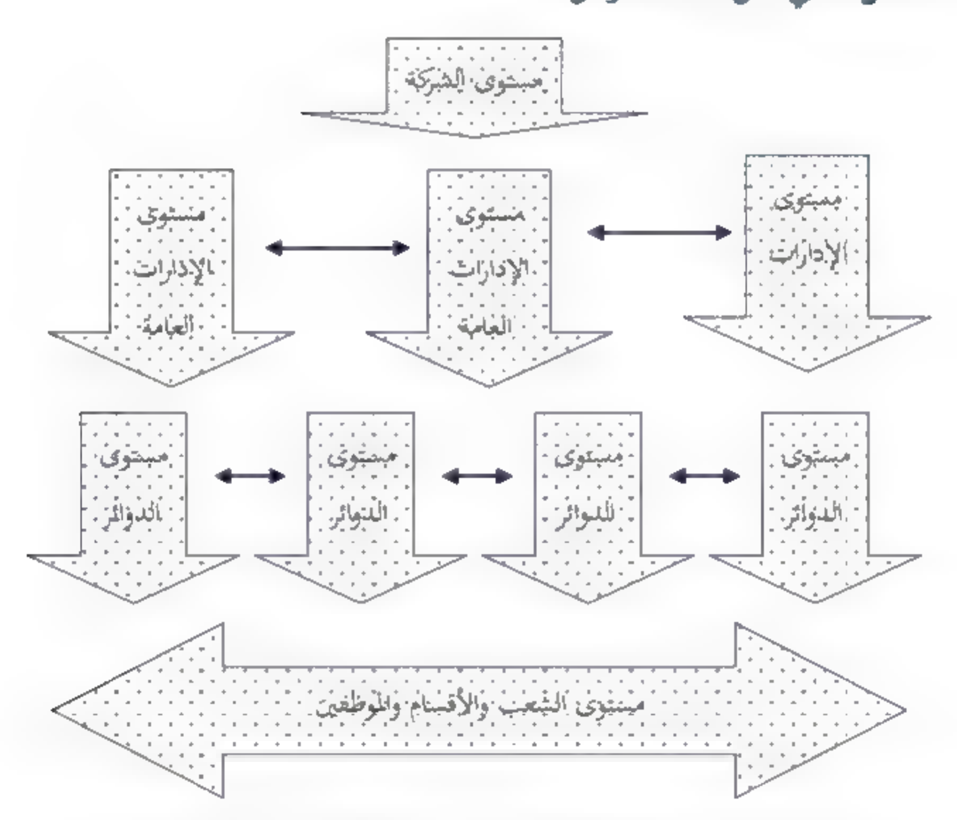
- **محدد** Specific: يقدم تفاصيل كافية حول الهدف.
- **قابل للقياس** Measurable: يمكن قياس الهدف بوضوح.
- **قابل للتحقيق** Attainable: يتم وضع الهدف من قبل الأشخاص والإدارات المطلوب منها التنفيذ. بحيث يكونوا قادرين على تنفيذه.
- **واقعي** Realistic: واقعي من حيث النتائج والقياس والوقت. إذ قد يكون قابل للتحقيق ولكن غير واقعي من حيث المدة الزمنية أو الوقت الحالي.
- **محدد زمنيا** Time Bounded: يرتبط بفترة زمنية محددة للإنجاز، سواء كانت المدة يوم أو أسبوع أو شهر.

التوافق والانسجام في عملية التخطيط

قبل أن ندخل في تفاصيل تطوير الأهداف الإستراتيجية لمختلف المستويات الإدارية، من الضروري أن نوضح بعض الأسس الرئيسة والمهمة في عملية التخطيط وهو التوافق في عملية التخطيط.

يجب أن ترتكز عملية التخطيط على التوافق (الانسجام) بين كافة المستويات التنظيمية، من الأعلى إلى الأسفل ومن خلال الشركة.

الشكل التالي يبين عملية التوافق:

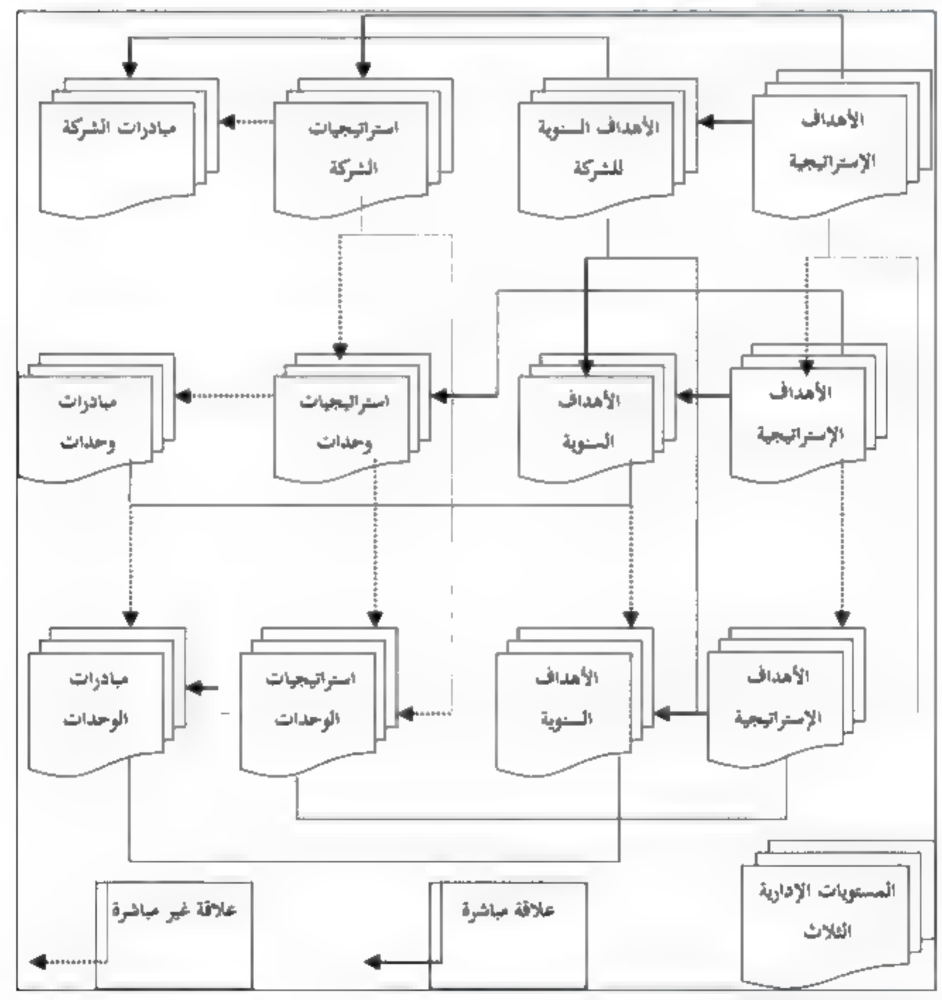


من الضروري التوافق بين الأهداف الإستراتيجية للشركة واستراتيجياتها من جهة وبين أهدافها السنوية ومبادراتها من جهة أخرى.

يجب التنويه هنا إلى أن الأهداف الإستراتيجية والاستراتيجيات والأهداف

السنوية والمبادرات للوحدات التنظيمية يجب تتوافق بطريقة مباشرة مع تلك الخاصة بالشركة. بالإضافة إلى ذلك لا بد من التأكيد على أهمية التوافق بين الأهداف الإستراتيجية والاستراتيجيات والأهداف السنوية والمبادرات للقطاعات الوظيفية بتلك الخاصة بقطاعات الأعمال (بطريقة غير مباشرة).

الشكل التالي يوضح عملية التوافق :



لتوضيح العلاقات المباشرة (الخط المتصل):

- **الأهداف الاستراتيجية للشركة والأهداف السنوية للشركة**

تشتق الأهداف السنوية للشركة مباشرة من أهدافها الإستراتيجية. كل هدف استراتيجي للشركة يترجم إلى هدف سنوي أو أكثر.

- **الأهداف الاستراتيجية للشركة واستراتيجيات الشركة**

تمثل استراتيجيات الشركة الطريقة أو المنهجية التي ستتبعها الشركة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية. يتضح الارتباط من خلال تحليل فجوة الأهداف الإستراتيجية للشركة.

- **الأهداف السنوية للشركة ومبادرات الشركة**

تمثل مبادرات الشركة الطريقة أو المنهجية التي ستتبعها الشركة لتحقيق أهدافها السنوية. يتضح الارتباط من خلال تحليل فجوة الأهداف السنوية للشركة.

- **الأهداف الاستراتيجية للشركة والأهداف الاستراتيجية لوحدات الأعمال والوحدات الوظيفية**

بعض الأهداف الإستراتيجية لوحدات الأعمال والوحدات الوظيفية مشتقه مباشرة من الأهداف الإستراتيجية للشركة. يتضح الارتباط من خلال تسلسل Cascade الأهداف الإستراتيجية للشركة إلى مستوى وحدات الأعمال والوحدات الوظيفية.

- الأهداف السنوية للشركة والأهداف السنوية لوحدات الأعمال والوحدات الوظيفية

بعض الأهداف السنوية لوحدات الأعمال والوحدات الوظيفية مشتقه مباشرة من الأهداف السنوية للشركة. يتضح الارتباط من خلال تسلسل Cascade الأهداف السنوية للشركة إلى مستوى وحدات الأعمال والوحدات الوظيفية.

- الأهداف الاستراتيجية لوحدات الأعمال والوحدات الوظيفية والأهداف السنوية لوحدات الأعمال والوحدات الوظيفية

الأهداف السنوية لوحدات الأعمال والوحدات الوظيفية مشتقة مباشرة من الأهداف الإستراتيجية لوحدات الأعمال والوحدات الوظيفية.

- الأهداف الاستراتيجية لوحدات الأعمال والوحدات الوظيفية واستراتيجيات وحدات الأعمال والوحدات الوظيفية

استراتيجيات وحدات الأعمال والوحدات الوظيفية مرتبطة مباشرةً بالأهداف الإستراتيجية لوحدات الأعمال والوحدات الوظيفية. يتضح الارتباط من خلال تحليل فجوات الأهداف الإستراتيجية لوحدات الأعمال والوحدات الوظيفية.

- الأهداف السنوية لوحدات الأعمال والوحدات الوظيفية ومبادرات وحدات الأعمال والوحدات الوظيفية

مبادرات وحدات الأعمال والوحدات الوظيفية مرتبطة مباشرةً بالأهداف السنوية لوحدات الأعمال والوحدات الوظيفية. يتضح الارتباط من خلال تحليل فجوات الأهداف السنوية لوحدات الأعمال والوحدات الوظيفية.

لتوضيح العلاقات غير المباشرة (الخط المتقطع):

- استراتيجيات الشركة واستراتيجيات وحدات الأعمال والوحدات الوظيفية

استراتيجيات وحدات الأعمال والوحدات الوظيفية مرتبطة بأهدافها الإستراتيجية، إلا انه لا بد من تتوافق هذه الاستراتيجيات مع استراتيجيات الشركة (المطلوب هنا التوافق وليس الاشتقاق).

- استراتيجيات وحدات الأعمال والوحدات الوظيفية ومبادرات وحدات الأعمال والوحدات الوظيفية

مبادرات وحدات الأعمال والوحدات الوظيفية مرتبطة بأهدافها السنوية، إلا انه لا بد من توافق هذه المبادرات مع استراتيجيات هذه الوحدات.

- الأهداف الاستراتيجية لوحدات الأعمال – الأهداف الاستراتيجية للوحدات الوظيفية

يتحقق التوافق غير المباشر بين الأهداف الإستراتيجية لوحدات الأعمال وتلك الخاصة بالوحدات الوظيفية من خلال تحديد احتياجات وحدات الأعمال من الوحدات الوظيفية. يتم تجميع هذه الاحتياجات ضمن الأهداف الإستراتيجية للوحدات الوظيفية بعد تحديد إجمالي احتياجات وحدات الأعمال المختلفة.

- الأهداف السنوية لوحدات الأعمال والأهداف السنوية للوحدات الوظيفية

يتحقق التوافق غير المباشر بين الأهداف السنوية لوحدات الأعمال وتلك الخاصة بالوحدات الوظيفية من خلال تحديد احتياجات وحدات الأعمال المطلوبة

من الوحدات الوظيفية. يتم تجميع هذه الاحتياجات في الأهداف السنوية للوحدات الوظيفية بعد تحديد إجمالي احتياجات وحدات الأعمال المختلفة.

- **استراتيجيات وحدات الأعمال واستراتيجيات الوحدات الوظيفية**

يتحقق التوافق غير المباشر بين استراتيجيات وحدات الأعمال وتلك الخاصة بالوحدات الوظيفية من خلال تحديد احتياجات وحدات الأعمال المطلوبة من الوحدات الوظيفية. يتم تجميع هذه الاحتياجات في إستراتيجيات الوحدات الوظيفية بعد تحديد إجمالي احتياجات وحدات الأعمال المختلفة.

- **مبادرات وحدات الأعمال و مبادرات الوحدات الوظيفية**

يتحقق التوافق غير المباشر بين مبادرات وحدات الأعمال وتلك الخاصة بالوحدات الوظيفية من خلال تحديد احتياجات وحدات الأعمال المطلوبة من الوحدات الوظيفية. يتم تجميع هذه المبادرات في مبادرات الوحدات الوظيفية بعد تحديد إجمالي احتياجات وحدات الأعمال المختلفة.

تطوير الأهداف الاستراتيجية

الأهداف الاستراتيجية للشركة Corporate Goals

تقوم وحدة التخطيط بالشركة بالتنسيق مع اللجنة الإدارية فيها بوضع الأهداف الإستراتيجية للشركة ككل. وبالطبع فإن هذه الأهداف تحقق جزءاً من الرؤية المستقبلية للشركة. **ويتم تحديد الأهداف الإستراتيجية للشركة اعتماداً على مجموعة من المصادر، منها:**

- **المحاكاة** Simulation **و لعبة الحرب** War Gaming
- **التقييم المالي**
- **المقارنة المرجعية**
- **التحليل البيئي وتقييم الوضع**
- **الدروس والعبر المستفاده من الخطط السابقة**

ويساعد وضع الأهداف الإستراتيجية للشركة ككل على تحقيق ما يلي:

- التأكد من أن الجهود المشتركة للوحدات التنظيمية سيؤدي إلى تحقيق رؤية الشركة
- ضمان التوافق بين أهداف الشركة وأهداف الوحدات التنظيمية

وكما ذُكر سابقاً، تتمحور أهداف الشركة الإستراتيجية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن حول الآتي:

- **البعد المالي** Financial Perspective
- **بعد العملاء** Customer Perspective
- **بعد العمليات الداخلية** Internal Processes Perspective
- **بعد التعلم والنمو** Learning and Growth Perspective

من الأفضل عدم وضع عدد كبير من الأهداف الإستراتيجية في كل بعد وذلك لتجنب التعقيد وتشتيت الجهود نحو أهداف اقل أهمية بالإضافة إلى تجنب زيادة الأهداف الإستراتيجية للوحدات التنظيمية وذلك لإعطائها فرصة لإضافة أهداف أخرى بحيث لا يتجاوز مجمل الأهداف 24 هدفاً استراتيجياً لكل وحدة تنظيمية. كما يفضل أن لا يزيد عدد الأهداف في كل بعد عن 6 أهداف إستراتيجية.

مثال على تطوير الأهداف الإستراتيجية لشركة معينة:

البعد المالي	
الأهداف الإستراتيجية	**مبررات الهدف الاستراتيجي**
زيادة العائد على الاستثمار ROE قبل الضرائب بنسبة 14% للأعوام 2003-2006	لا بد من أن نقدم عائداً متميزاً إلى للمساهمين. مقابل معدل تكاليف رأسمالية بنسبة 10% نحن نهدف إلى تحقيق قيمة اقتصادية تزداد باستمرار بنسبة حدية 4% للعام المقبل ومن ثم تزداد بالنمو. ROE قوي سيمكننا من تنمية أرباح أسهم للمساهمين ، وإعادة الاستثمار في أعمالنا أيضاً.
زيادة حصة السوق بنسبة 9.5% للأعوام 2006-2003	نتوقع نمو السوق بنسبة 13 سنوياً. نستهدف إلى زيادة المبيعات بنسبة 28% في الثلاث سنوات القادمة. مما يساعدنا على تحسين حصتنا السوقية بنسبة 9.5% . هذا النمو سيساعدنا على زيادة الإنتاجية من خلال تحسين الطاقة الإنتاجية.

بعد العملاء	
الأهداف الإستراتيجية	**مبررات الهدف الاستراتيجي**

زيادة نسبة رضا العملاء إلى 92% للأعوام 2006-2003	زيادة رضا العملاء يمثل حجر الزاوية بالنسبة لعملنا. مما يؤدي إلى انتماء العملاء لنا وتحسين سمعتنا مع غير العملاء. هدفنا هو الاستمرارية في تحسين رضا العملاء مع استمرارية زيادة توقعاتهم. لذلك لا بد من الاستمرار في تحسين مستوى خدمات العملاء.

كمثال توضيحي سنستمر بأخذ تجربة شركة اتصالات

الأهداف الإستراتيجية التالية تمثل جزءاً من الأهداف الإستراتيجية لشركة اتصالات:

البعد المالي	
الهدف الاستراتيجي	**مصدر الهدف**
تحصيل دخل يعادل .... دينار	التقييم المالي
تحقيق EBITDA بما يعادل .... دينار	التقييم المالي
تحصيل .... دينار تدفق نقدي	التقييم المالي
تحديد المصاريف الرأسمالية بما لا يتجاوز .... دينار	التقييم المالي

بعد العملاء	
الهدف الاستراتيجي	**مصدر الهدف**

تركيب .... مليون خط هاتف شخصي كما يلي : .... مليون هاتف ثابت .... مليون هاتف متنقل	التقييم المالي والمحاكاة الإستراتيجية
تركيب .... مليون خط هاتف للشركات كما يلي : .... مليون هاتف ثابت .... مليون هاتف متنقل	التقييم المالي والمحاكاة الإستراتيجية
تحقيق حصة سوق بنسبة .... % للهاتف ثابت و....... % للهاتف متنقل	التقييم المالي والمحاكاة الإستراتيجية
تحسين مؤشر رضا العملاء لمستوى 4.0	المحاكاة الإستراتيجية
تحسين سمعة الشركة لمستوى 4.2	المحاكاة الإستراتيجية
الاحتفاظ بمستوى الاحتفاظ بالعملاء بأقل من .... %	المحاكاة الإستراتيجية

بعد العمليات الداخلية

الهدف الاستراتيجي	مصدر الهدف
الاستمرار في تحسين العمليات ذات العلاقة المباشرة مع العميل بنسبة 15%	التقييم المالي والمحاكاة الإستراتيجية
الاستمرار في تحسين أداء العمليات الداخلية من خلال : الانتهاء من عملية إدارة المشاريع الانتهاء من عملية تطوير الأعمال الجديدة الانتهاء من توضيح السلطات الانتهاء من نظام توزيع التكاليف	المقارنة المرجعية الدروس المتعلمة والمحاكاة الإستراتيجية

بعد التعلم والنمو

الهدف الاستراتيجي	مصدر الهدف

تحسين مؤشر رضا الموظفين إلى مستوى 4.2	التقييم المالي والمحاكاة الإستراتيجية
تأسيس نظام العوائد المعتمد على الأداء ونظام الحوافز في جميع مستويات الشركة	التقييم المالي والمحاكاة الإستراتيجية
ضمان بقاء الطلب على الشبكة بنسبة 85% - 75% من قدرة الشبكة	تقييم الأداء والدروس المتعلمة
المحافظة على مستوى الاحتفاظ بالموظفين بمستوى 5%	تقييم الأداء والدروس المتعلمة
تحسين مؤشر التدريب إلى مستوى 3.4	تقييم الأداء والدروس المتعلمة

تسلسل الأهداف الاستراتيجية للشركة إلى مستوى الوحدات التنظيمية

بعد وضع الأهداف الإستراتيجية على مستوى الشركة تقوم اللجنة الإدارية بالتنسيق مع وحدة التخطيط بتوزيع هذه الأهداف على وحدات الشركة المختلفة كل حسب اختصاصه. هذا التوزيع يعرف بتسلسل Cascade الأهداف الإستراتيجية.

إن أهمية تسلسل الأهداف الإستراتيجية للشركة إلى الوحدات التنظيمية ينبع من كون هذه الوحدات المسئولة المباشرة عن تنفيذ هذه الأهداف. ولا بد من التنويه هنا إلى أن تسلسل الأهداف يجب أن يتم بطريقة تشاركيه على المستوى التخطيطي للشركة والوحدات نفسها بحيث يكون مقبولاً من قبل هذه الوحدات.

يجب أن نتذكر هنا أن تسلسل الأهداف الإستراتيجية للشركة إلى الوحدات التنظيمية لا يمثل المصدر الوحيد لهذه الوحدات عند وضع أهدافها الإستراتيجية بل يمثل جزءاً من هذه الأهداف كما سيتم توضيحه لاحقاً.

لا بد أيضاً من توضيح أن تحقيق الأهداف الإستراتيجية المالية للشركة يتم من خلال وحدات الأعمال في الشركة بشكل مباشر وبمساعدة الوحدات الوظيفية بشكل غير مباشر. مما يعني أن الوحدات الوظيفية لا تضع أهدافا مالية لأنها ليست معنية بتحقيق أرباح مالية بطريقة مباشرة. قد يقول البعض أن الوحدات الوظيفية قد تهدف إلى تخفيض التكاليف، وهذا صحيح، إلا أن هذه الأهداف تندرج ضمن الأهداف في بعد العمليات الداخلية لان تخفيض التكاليف يتم بطريقة غير مباشرة من خلال تحسين نوعية العمليات.

الأهداف الإستراتيجية للبعد المالي للشركة تعتبر مسؤولية وحدات الأعمال بشكل مباشر(ليس بالضرورة توزيعها بالتساوي)، أما أهداف الشركة في الأبعاد الأخرى فتمثل مسؤولية جميع الوحدات كل حسب اختصاصه.

لذلك فان كل هدف استراتيجي للشركة يمكن توزيعه على وحدات الأعمال

والوحدات الوظيفية (طبعاً ما عدا الأهداف المالية فهي مخصصة إلى وحدات الأعمال). اللجنة الإدارية بالشركة بالتنسيق مع وحدة التخطيط في الشركة هما الجهتان المسؤولتان عن توزيع هذه الأهداف.

الجداول التالية توضح تسلسل الأهداف الإستراتيجية لشركة اتصالات إلى الوحدات التنظيمية:

البعد المالي	
الهدف الإستراتيجي للشركة: تحصيل دخل يعادل ... .دينار	**الوحدة المعنية**
تحصيل دخل يعادل .... دينار	الهاتف الأرضي
تحصيل دخل يعادل .... دينار	الهاتف المتنقل
الهدف الاستراتيجي للشركة: تحقيق EBITDA بما يعادل ... .دينار	
تحقيق EBITDA بما يعادل .... دينار	الهاتف الأرضي
تحقيق EBITDA بما يعادل .... دينار	الهاتف المتنقل
الهدف الاستراتيجي للشركة: تحصيل ... .دينار تدفق نقدي	
تحصيل .... دينار تدفق نقدي	الهاتف الأرضي
تحصيل .... دينار تدفق نقدي	الهاتف المتنقل

بعد العملاء	
الهدف الاستراتيجي للشركة: تركيب ......مليون خط هاتف شخصي	**الوحدة المعنية**
تركيب .... مليون خط هاتف ثابت شخصي	الهاتف الأرضي
تركيب .... مليون خط متنقل شخصي	الهاتف المتنقل
الهدف الاستراتيجي للشركة: تحسين مؤشر رضا العملاء لمستوى 4.0	
تحسين مؤشر رضا العملاء لمستوى 4.0	جميع وحدات الأعمال
الهدف الاستراتيجي للشركة: تحسين مؤشر رضا العملاء لمستوى 4.0	
تحسين سمعة الشركة لمستوى 4.2	جميع الوحدات التنظيمية

العمليات الداخلية	
الهدف الاستراتيجي للشركة: الاستمرار في تحسين العمليات ذات العلاقة المباشرة مع العميل بنسبة 15%	**الوحدة المعنية**
الاستمرار في تحسين العمليات ذات العلاقة المباشرة مع العميل بنسبة 15%	جميع الوحدات التنظيمية

بعد التعلم والنمو	
الهدف الاستراتيجي للشركة: تحسين مؤشر رضا الموظفين إلى مستوى 4.2	**الوحدة المعنية**
تحسين مؤشر رضا الموظفين إلى مستوى 4.2	جميع وحدات الشركة
الهدف الاستراتيجي للشركة: تأسيس نظام العوائد المعتمد على الأداء ونظام الحوافز في جميع مستويات الشركة	
تأسيس نظام العوائد المعتمد على الأداء ونظام الحوافز في جميع مستويات الشركة	الموارد البشرية
الهدف الاستراتيجي للشركة: ضمان بقاء الطلب على الشبكة بنسبة %85 - %75من قدرة الشبكة	
ضمان بقاء الطلب على الشبكة بنسبة %85 - %75من قدرة الشبكة	هندسة الشبكة
الهدف الاستراتيجي للشركة: المحافظة على مستوى الاحتفاظ بالموظفين بمستوى 5%	
المحافظة على مستوى الاحتفاظ بالموظفين بمستوى 5%	الموارد البشرية
الهدف الاستراتيجي للشركة: تحسين مؤشر التدريب إلى مستوى 3.4	
تحسين مؤشر التدريب إلى مستوى 3.4	الموارد البشرية

تذكر بان تسلسل الأهداف السنوية يتم بنفس هذه الطريقة.

تحليل فجوات الأهداف الاستراتيجية للشركة

تحليل فجوات الأهداف الإستراتيجية يعبر عن الفرق بين الأهداف الإستراتيجية الموضوعة للشركة وبين ما تم تحقيقه فعلياً في السنوات السابقة.

الأهداف الاستراتيجية للوحدات التنظيمية

كما هو الحال على مستوى الشركة، فان الأهداف الإستراتيجية للوحدات التنظيمية تتمحور حول المحاور التالية (بالنسبة للوحدات الوظيفية لا يتم وضع أهداف في البعد المالي):

- **البعد المالي** Financial Perspective
- **بعد العملاء** Customer Perspective
- **بعد العمليات الداخلية** Internal Processes Perspective
- **بعد التعلم والنمو** Learning and Growth Perspective

تنبثق الأهداف الإستراتيجية للوحدات التنظيمية من:

1. أهداف مشتقة من أهداف الشركة الاستراتيجية

هي الأهداف التي تقوم اللجنة الإدارية بتفويضها إلى الوحدات التنظيمية من خلال تسلسل الأهداف.

2. اهداف مبنية على تحليل الطلب

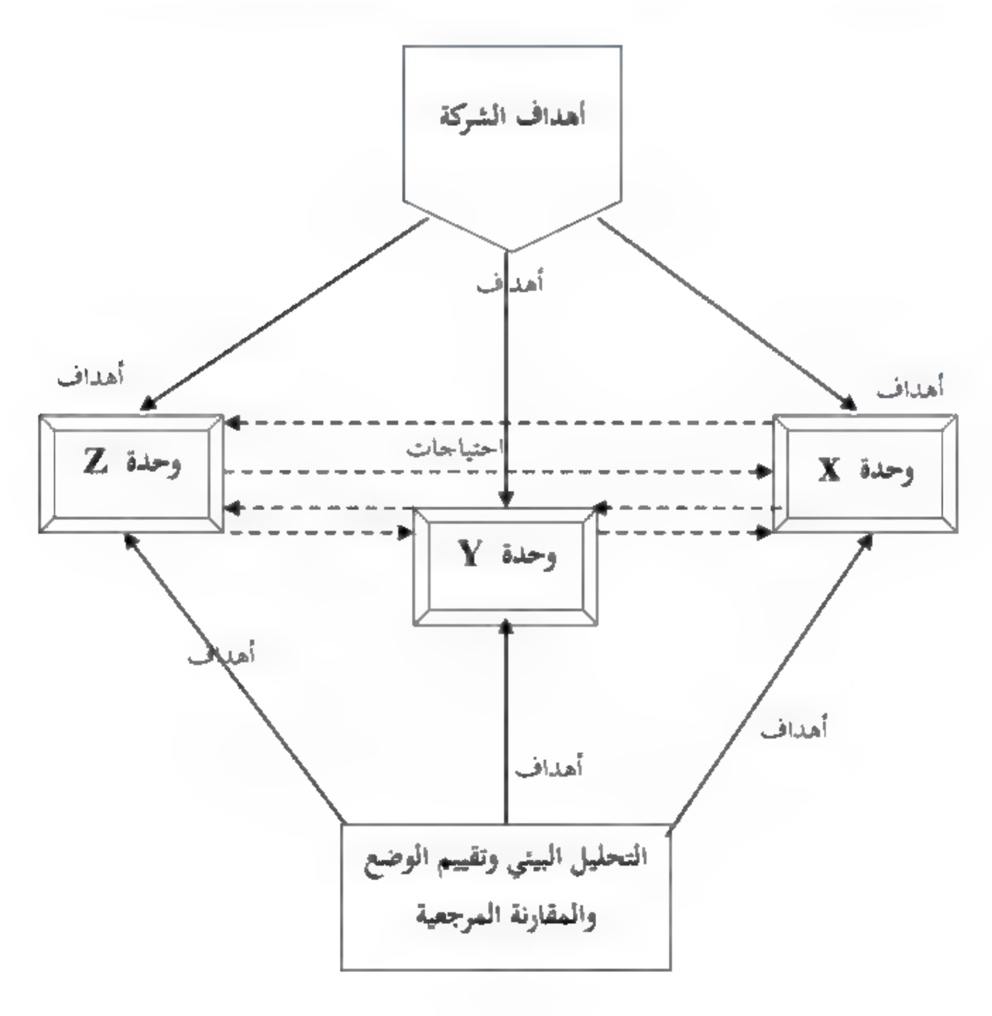
بالنسبة للوحدات الوظيفية فهي تمثل احتياجات الوحدات التنظيمية بشكل شمولي من الوحدة الوظيفية. فمثلاً مجموع احتياج الوحدات التنظيمية من تدريب موظفيهم يشكل هدفاً لوحدة الموارد البشرية. هذه الأهداف تعنى بها الوحدات الوظيفية فقط لان هذه الوحدات ليس لها احتياج من وحدات الأعمال. أما أهداف

وحدات الأعمال فهي عبارة عن الطلب الخارجي على سلعها وخدماته.

3. اهداف مشتقة من الاحتياج الخاص بالوحدة

هي الأهداف التي تضعها الوحدة التنظيمية لتطوير أعمالها سواء كان نتيجة تحليل البيئة الداخلية والخارجية أو المقارنة المرجعية.

الشكل التالي يوضح عملية وضع الأهداف الإستراتيجية للوحدات التنظيمية:



لمزيد من التوضيح:

أهداف الشركة الإستراتيجية تصبح أهدافاً إستراتيجية للوحدات التنظيمية X و Y و Z من خلال تسلسل الأهداف الذي تحدثنا عنه سابقاً. في نفس الوقت فانه ينتج عن التحليل البيئي والمقارنة المرجعية للوحدات X و Y و Z أهدافاً إستراتيجية لتحسين الوضيع وتطوير سلع وخدمات الوحدة.

من اجل ان تكون هذه الوحدات قادرة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية فهي بحاجة إلى مساعدة ودعم الوحدات التنظيمية الأخرى، وبالتحديد الوحدات الوظيفية من هنا فان مجمل احتياجات القطاعات الإستراتيجية من الوحدة الوظيفية يشكل هدفاً استراتيجياً بحد ذاته. فمثلاً الاحتياجات الإستراتيجية للوحدات X و Y من الوحدة Z يصبح هدفاً استراتيجياً لها.

الجداول التالية تبين كيفية وضع الأهداف الإستراتيجية للوحدات التنظيمية:

البعد المالي	
الأهداف الإستراتيجية للوحدة الوظيفية	**المسئول**
أهداف مشتقة من أهداف الشركة الإستراتيجية	
أهداف مبنية على تحليل الطلب	
أهداف مشتقة من الاحتياج الخاص بالوحدة	

بعد العملاء	
الأهداف الإستراتيجية للوحدة الوظيفية	**المسئول**
أهداف مشتقة من أهداف الشركة الإستراتيجية	
أهداف مبنية على تحليل الطلب	
أهداف مشتقة من الاحتياج الخاص بالوحدة	

بعد العمليات الداخلية	
الأهداف الإستراتيجية للوحدة الوظيفية	**المسئول**
أهداف مشتقة من أهداف الشركة الإستراتيجية	
أهداف مبنية على تحليل الطلب	
أهداف مشتقة من الاحتياج الخاص بالوحدة	

بعد التعلم والنمو	
الأهداف الإستراتيجية للوحدة الوظيفية	**المسـئول**
أهداف مشتقة من أهداف الشركة الإستراتيجية	
أهداف مبنية على تحليل الطلب	
أهداف مشتقة من الاحتياج الخاص بالوحدة	

عودة إلى مثال الإدارة العامة للتدريب فقد جاءت أهدافها الإستراتيجية على النحو التالي:

بعد العملاء	
الهدف الاستراتيجي	**المسئول**
أهداف مشتقة من أهداف الشركة الإستراتيجية ▪ تنفيذ مشروع خدمة المجتمع بنسبة 100%	مدير عام التدريب
أهداف مبنية على تحليل الطلب ▪ تدريب 30,000 متدرب من موظفي الشركة	مدير عام التدريب
▪ تنفيذ مشروع تدريب القيادات الإدارية العليا بنسبة 100%	مدير عام التدريب
▪ تنفيذ مشروع تدريب القيادات الإدارية الوسطى بنسبة 100%	مدير عام التدريب

قد يتساءل البعض عن عدم توفر الأهداف المشتقة من الاحتياج الخاص بالوحدة، الإجابة هي انه ليس بالضرورة ان تكون موجودة في كل بعد.

بعد العمليات الداخلية	
الهدف الاستراتيجي	**المسئول عن تحقيق الهدف**
أهداف مشتقة من الاحتياج الخاص بالوحدة ▪ تحسين مؤشر التدريب إلى مستوى 3.8	مدير عام التدريب

بعد التعلم والنمو	
الهدف الاستراتيجي	**المسئول عن تحقيق الهدف**
أهداف مشتقة من أهداف الشركة الإستراتيجية ▪ إعداد المسارات التدريبية لكافة وظائف الشركة	مدير عام التدريب
▪ تحسين مؤشر رضا الموظفين إلى نسبة 4.2	مدير عام التدريب
أهداف مشتقة من الاحتياج الخاص بالوحدة ▪ تصميم وتطوير 60 حقيبة تدريبية تلبي احتياجات الشركة	مدير عام التدريب

لمزيد من التوضيح:

الهدف المتعلق بتنفيذ مشروع خدمة المجتمع هو هدف قد وضع على مستوى الشركة تم تفويضه أو سلسلته Cascade إلى وحدة الموارد البشرية والتدريب ومن ثم تم سلسلته إلى الإدارة العامة للتدريب بصفتها الجهة المعنية بهذا الهدف.

أما الهدف المعني بتدريب 30,000 موظف فهو عبارة عن مجمل احتياجات قطاعات الشركة من تدريب موظفيها، كما هو الحال في تنفيذ مشاريع تدريب

القيادات العليا والوسطى في جميع وحدات الشركة حيث تبين من خلال تحليل الوضع لهذه الوحدات إنها بحاجة إلى تدريب قياداته العليا والوسطى، بالتالي فان مجمل هذه الاحتياجات يمثل هدفاً للإدارة العامة للتدريب كونها المسئولة عن تدريب الموظفين.

في بعد العمليات الداخلية فان الهدف المتعلق بتحسين مؤشر التدريب جاء بناءاً على تحليل الوضع الداخلي للوحدة الذي بين ان هنالك حاجة لتحسين نوعية التدريب المقدم من الإدارة العامة للتدريب.

الأهداف الموضوعة في بعد التعلم والنمو جاءت بناءاً على احتياجات مختلفة. فالهدف المتعلق بإعداد المسارات التدريبية لكافة وظائف البنك قد تم وضعه فعلياً على مستوى الشركة ومن ثم تم سلسلته إلى الإدارة العامة للتدريب لتصبح المسئولة عن تنفيذه. كذلك هو الحال بالنسبة للهدف المتعلق بتحسين مؤشر رضا الموظفين إلى نسبة 4,2 الذي وضع على مستوى الشركة لجميع الوحدات التنظيمية للشركة.

أما الهدف المتعلق بتصميم وتطوير 60 حقيبة تدريبية تلبي احتياجات الشركة فقد جاء بناء على تحليل الوضع الداخلي للإدارة العامة للتدريب والذي بين أنها بحاجة لتصميم هذه الحقائب حتى تكون قادرة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية الأخرى.

تسلسل الأهداف الاستراتيجية للوحدات التنظيمية

يتم سلسلة الأهداف الإستراتيجية على أعلى المستويات الإدارية (نائب الرئيس والمدير العام) ولا يتم سلسلتها إلى مستوى الإدارات والشعب. أما في مستوى التخطيط السنوي فيتم سلسلة الأهداف السنوية إلى مدراء الإدارات والشعب والأقسام وحتى والموظفين.

تحليل فجوات الأهداف الاستراتيجية للوحدات التنظيمية

تعبر الفجوات عن الفرق بين الأهداف الإستراتيجية الموضوعة وما تم تحقيقه فعلياً في السنوات السابقة.

إذا عدنا إلى مثال الإدارة العامة للتدريب، نجد ان تحليل فجوات الأهداف الإستراتيجية كما يلي:

بعد العملاء			
الهدف الاستراتيجي	الوضع المرغوب	الوضع الحالي	الفجوة
أهداف مشتقة من أهداف الشركة الإستراتيجية ▪ تنفيذ مشروع خدمة المجتمع بنسبة 100%	%100	%0	%100
أهداف مبنية على تحليل الطلب • تدريب 30,000 متدرب من موظفي الشركة	30,000	0	30,000
• تنفيذ مشروع تدريب القيادات الإدارية العليا بنسبة 100%	%100	%30	%70
▪ تنفيذ مشروع تدريب القيادات الإدارية الوسطى بنسبة 100%	%100	%30	%70

بعد العمليات الداخلية			
الهدف الاستراتيجي	الوضع المرغوب	الوضع الحالي	الفجوة
أهداف مشتقة من الاحتياج الخاص بالوحدة ▪ تحسين مؤشر التدريب إلى مستوى 4.0	4.0	3.2	0.8

بعد التعلم والنمو			
الهدف الاستراتيجي	الوضع المرغوب	الوضع الحالي	الفجوة
أهداف مشتقة من أهداف الشركة الإستراتيجية ▪ إعداد المسارات التدريبية لكافة وظائف الشركة	%100	%10	%90
▪ تحسين مؤشر رضا الموظفين إلى نسبة 4.0	4.0	3.6	.4
أهداف مشتقة من الاحتياج الخاص بالوحدة ▪ تصميم وتطوير 60 حقيبة تدريبية تلبي احتياجات الشركة	60	0	60

يساعد تحليل الفجوات على وضع الاستراتيجيات التي تساعد على سد الفجوات بشكل دوري وقبل ان تتحول هذه الفجوات إلى مشاكل كبيرة.

الاحتياجات الاستراتيجية للوحدات الوظيفية

لتحقيق أهدافها الإستراتيجية، تحتاج كل وحدة تنظيمية إلى دعم الوحدات الوظيفية الأخرى. لذا، لا بد من تحديد وتوضيح هذه الاحتياجات وتقديمها إلى الوحدات المعنية في الوقت المناسب لأنها ستترجم بدورها إلى أهداف إستراتيجية لهذه الوحدات كما تم توضيحه سابقاً.

فمثلاً تحتاج الوحدات التنظيمية إلى تدريب وتطوير موظفيها لتكون قادرة على تحقيق بعض أهدافها. هذا الاحتياج بالنسبة للإدارة العامة للتدريب يمثل هدفاً مشتقاً من احتياجات الوحدات التنظيمية الأخرى. لا بد أن تتم هذه العملية بطريقة منظمة ومنسقة وتشاركيه لأهميتها وحساسيتها لضمان توافق الخطط وتحديد مسؤوليات كل وحدة تنظيمية وتحقيق الأهداف.

يجب أن تتبع عملية تحديد الاحتياجات جلسات نقاش بين الوحدات التنظيمية للوصول إلى اتفاق على ما يمكن أن تقدمه الوحدات بعضها لبعض، بالتالي فان بعض الأهداف قد يتم تعديلها لأن لها احتياجات لن تستطيع الوحدة الوظيفية تحقيقها لأسباب تتعلق بقدراتها وإمكانياتها. بالنهاية من الضروري توقيع اتفاقيات مستوى الخدمة Service Level Agreement بين القطاعات لتصبح ملزمة بشكل رسمي لتحقيق هذه الاحتياجات.

ويستخدم الجدول التالي لتوضيح كيفية تحديد الاحتياجات الإستراتيجية للوحدات التنظيمية:

الهدف الاستراتيجي	الاحتياج الاستراتيجي	الوحدة التنظيمية المعنية

عودة إلى مثال الإدارة العامة للتدريب فقد جاءت الاحتياجات الإستراتيجية كما يلي:

الهدف الاستراتيجي	الاحتياج الاستراتيجي	الوحدة التنظيمية
• تحسين مؤشر التدريب إلى مستوى 4.0	• File Server • Personal Computers • Printers • Data Base Program • Computer Accessories	تقنية المعلومات
• تدريب 30,000 متدرب من موظفي الشركة	• Digital Cameras • Spare Energy Tools and Equipments	
• تدريب 30,000 متدرب من موظفي الشركة	• Testing Tools • Upgrade Training Labs • Furnishing Library • Repair Auditorium	الشبكة
• تحسين مؤشر التدريب إلى مستوى 4.0	• Office Workstations	
• تدريب 30,000 متدرب من موظفي الشركة	• $500,000	المالية
• إعداد المسارات التدريبية لكافة وظائف الشركة	• $30,000	
• تنفيذ مشروع خدمة المجتمع بنسبة 100%	• $30,000	

الهدف الاستراتيجي (تابع)	الاحتياج الاستراتيجي (تابع)	الوحدة التنظيمية (تابع)
• تنفيذ مشروع خدمة المجتمع بنسبة 100% • تدريب 30,000 متدرب من موظفي الشركة • تنفيذ مشروع تدريب القيادات الإدارية العليا بنسبة 100% • تنفيذ مشروع تدريب القيادات الإدارية الوسطى بنسبة 100% • تحسين مؤشر التدريب إلى مستوى 4.0 • إعداد المسارات التدريبية لكافة وظائف الشركة • تحسين مؤشر رضا الموظفين إلى نسبة 4.0 • تصميم وتطوير 60 حقيبة تدريبية تلبي احتياجات للشركة	• Employ 75 Employees	الموارد البشرية

الهدف الاستراتيجي (تابع)	الاحتياج الاستراتيجي (تابع)	الوحدة التنظيمية (تابع)
▪ تدريب 30,000 متدرب من موظفي الشركة	▪ Occupational Safety Tools ▪ Stereo and Vide Cassettes ▪ Data Show and Accessories ▪ Furnishing Training Rooms	الخدمات المشتركة
▪ تحسين مؤشر التدريب إلى مستوى 4.0	▪ Overhead Projectors ▪ Office Accessories and Tools	
▪ تدريب 30,000 متدرب من موظفي الشركة	▪ Training Video Tapes ▪ Training Library	دعم التسويق

طبعاً احتياجات الأهداف السنوية يتم وضعها بشكل أكثر تحديداً وعلى شكل أرقام وأعداد.

الفصل السادس

تطوير الاستراتيجيات



بعد ان تم معرفة كيفية وضع الأهداف الإستراتيجية، فإن الخطوة التالية ستكون معرفة كيفية تنفيذ هذه الأهداف. هنالك العديد من التعاريف التي توضح معنى الإستراتيجية إلا أنها جميعاً تتفق على أن الإستراتيجية هي الإجابة على السؤال **"كيف نحقق أهدافنا الإستراتيجية"؟**

بعد أن يتم وضع الأهداف الإستراتيجية وتحديد فجوات الأهداف، لا بد من توضيح كيفية أو أسلوب سد الفجوات وتحقيق الأهداف الإستراتيجية. لذا فان الطريق نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية يتمثل بالاستراتيجيات. **وعليه فإن الإستراتيجية هي:**

"مجموعة من الأفعال التيُ تمكّن الشركة من تحقيق نتائج".

"طريقة تحقيق الأهداف الإستراتيجية".

"الاستراتيجيات تحدد التوجهات العامة، دون أية أفعال محددة، لسد فجوات الأهداف الإستراتيجية".

"خارطة الطريق نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية".

يمكننا الحكم على فعالية الإستراتيجية إذا كانت تحقق أحدى النقاط التالية:

- تستثمر الفرص
- تدفع ضد المخاطر
- تدعم وتقوي الكفاءات التنظيمية
- تصحح العيوب (مواطن الضعف) التنظيمية
- تقدم أساس لميزة تنافسية مستقبلية
- تعالج العوامل التي تحد من الوضع التنافسي للشركة

تطوير استراتيجيات الشركة

استراتيجيات الشركة تحدد التوجه العام، على مستوى الشركة، لسد فجوات الأهداف الإستراتيجية للشركة. لذلك فهي تمثل الإطار العام للمبادرات (سنتحدث عنها لاحقاً) التي تساعد على سد فجوات الأهداف السنوية.

تبدأ عملية تحديد الاستراتيجيات بتحليل فجوات الأهداف الإستراتيجية للشركة ومن ثم وضع الاستراتيجيات المناسبة لسد هذه الفجوات .

الجداول التالية مثال لاستراتيجيات شركة اتصالات:

البعد المالي		
الهدف الاستراتيجي	**الفجوة**	**الاستراتيجيات**
• تحصيل دخل يعادل .... دولار		إدخال تكنولوجيا وخدمات جديدة
• تحقيق EBITDA بما يعادل دولار.		تحقيق كفاية تشغيلية ومورد رأسمالي من خلال تخفيض التكاليف والمحاسبة

بعد العملاء		
الهدف الاستراتيجي	**الفجوة**	**الاستراتيجيات**
تركيب ......مليون خط هاتف للمنازل		الاحتفاظ بالعملاء الحاليين واستهداف الأسواق غير المخدومة حالياً
تركيب مليون خط هاتف للشركات		تطوير وتقديم منتجات ترضي احتياجات مختلف قطاعات الأعمال
• تحسين مؤشر رضا العملاء لمستوى 3.5		فهم احتياجات وتوقعات العملاء من خلال القيام بدراسات مسحيّة دقيقة وعلمية واستخدام النتائج بطريقة فعالة لتحسين مستوى رضا العملاء
• تحسين سمعة الشركة لمستوى 3.95		ضمان وتحسين إدراك المجتمع لدور الشركة ومساهمتها في خدمة المجتمع من خلال حملات علاقات عامة ودعاية وإعلان
• الاحتفاظ بمستوى احتفاظ بالعملاء لا يقل عن ... %		إعداد وتنفيذ برنامج للاحتفاظ بالعملاء

بعد العمليات الداخلية		
الهدف الاستراتيجي	الفجوة	الاستراتيجيات
• الاستمرار في تحسين العمليات ذات العلاقة المباشرة مع العميل بنسبة 15%		زيادة تركيز الإدارة على النوعية من خلال استخدام تقرير مؤشرات نوعية الخدمات وزيادة وعي الموظفين حول تأثير مستوى خدمات العملاء والأداء على البيئة التنافسية للشركة.
• الاستمرار في تحسين العمليات الداخلية وأدائها من خلال : ▪ الانتهاء من عملية إدارة لمشاريع		استخدام سياسات وعمليات إدارة المشاريع والبرامج لمراقبة جميع المشاريع الكبيرة
▪ الانتهاء من عملية تطوير الأعمال الجديدة		استخدام عمليات إدارية مطورة وجديدة لضمان توفير خدمات جديدة ناجحة
▪ الانتهاء من توضيح الصلاحيات داخل النظام		استخدام أساليب تخطيط العمليات لتحسين العمليات الداخلية وتبسيط صناعة القرارات
▪ الانتهاء من نظام تخصيص التكاليف		استخدام منهجية تخصيص التكاليف cost-allocation methodologies لتحديد وتقييم وتحسين فهم الإدارة للعمليات المتعلقة بالتكاليف

بعد التعلم والنمو		
الهدف الاستراتيجي	الفجوة	الاستراتيجيات
• تحسين مؤشر رضا الموظفين إلى مستوى 4.2		دمج عوامل مسح رضا الموظفين ضمن مبادرات القطاعات في بعد التعلم والنمو
• تأسيس نظام العوائد المعتمد على الأداء ونظام الحوافز في جميع مستويات الشركة		تشجيع المساءلة والشفافية في أداء الموظفين من خلال أنظمة إدارة أداء الموظفين
• ضمان بقاء الطلب على الشبكة بنسبة 85% - 75%من قدرتها		تأسيس أساليب تقييم الطلب من الأسفل إلى الأعلى كأداة لتخطيط الشبكة
• المحافظة على مستوى الاحتفاظ بالموظفين بمستوى 5%		استخدام برامج الاحتفاظ بالموظفين للحد من فقدانهم كنتيجة للمنافسة
• تحسين مؤشر التدريب إلى مستوى 3.4		توجيه التدريب نحو متطلبات الوظيفة ودمج نتائج المسح الإدارية في تصميم البرامج التدريبية

تطوير استراتيجيات الوحدات التنظيمية

تضع الوحدات التنظيمية استراتيجياتها لسد فجوات أهدافها الإستراتيجية معتمدةً على استراتيجيات الشركة وملخص تحليل SWOT.

عودة إلى مثال الإدارة العامة للتدريب فقد جاءت استراتيجياتها على النحو التالي:

بعد العملاء		
الأهداف الإستراتيجية	**الفجوة**	**الاستراتيجيات**
أهداف مشتقة من أهداف الشركة الإستراتيجية • تنفيذ مشروع خدمة المجتمع بنسبة 100%	100%	تزويد المجتمع المحلي بمجموعة من البرامج التدريبية في المجالات الفنية والإدارية وفقاً لاحتياجات السوق
أهداف مبنية على تحليل الطلب • تدريب 30,000 متدرب من موظفي الشركة	100%	تحديد الاحتياجات التدريبية لقطاعات الشركة وتلبية هذه الاحتياجات من خلال مراكز تدريب الشركة والشركات المتعاقدة
• تنفيذ مشروع تدريب القيادات الإدارية العليا بنسبة 100%	70%	تحديد القدرات الرئيسة للقيادات الإدارية العليا وتدريبهم
• تنفيذ مشروع تدريب القيادات الإدارية الوسطى بنسبة 100%	50%	تحديد القدرات الرئيسة للقيادات الإدارية الوسطى وتدريبهم

بعد العمليات الداخلية		
الأهداف الإستراتيجية	**الفجوة**	**الاستراتيجيات**
أهداف مشتقة من الاحتياج الخاص بالوحدة ▪ تحسين مؤشر التدريب إلى مستوى 4.0	0.8	التطبيق الكامل للإطار المنظم للعملية التدريبية

بعد التعلم والنمو		
الأهداف الإستراتيجية	**الفجوة**	**الاستراتيجيات**
أهداف مشتقة من أهداف الشركة الإستراتيجية ▪ إعداد المسارات التدريبية لكافة وظائف الشركة	%90	تحديد الاحتياجات التدريبية اعتمادا على العائلات الوظيفية الجديدة والوصف الوظيفي للشركة.
▪ تحسين مؤشر رضا الموظفين إلى نسبة 4.0	0.4	استخدام معايير دراسة رضا الموظفين
أهداف مشتقة من الاحتياج الخاص بالوحدة ▪ تصميم وتطوير 60 حقيبة تدريبية تلبي احتياجات للشركة	60	استخدام نتائج تحديد الاحتياجات التدريبية والاستفادة من منهجية الاتحاد الدولي للاتصالات

يعتبر وضع الاستراتيجيات آخر مراحل التخطيط الاستراتيجي. ما يلي هذه المرحلة من وضع الأهداف السنوية يعتبر بداية التخطيط السنوي أو ما يعرف بالتخطيط التشغيلي **Operational Planning**.

الفصل السابع

تطوير الأهداف السنوية

الأهداف السنوية



"جمل قياسية لما يجب القيام به لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، ضمن إطار سنوي".

تمثل هذه الخطوة المرحلة الأولى من مراحل التخطيط السنوي (التشغيلي) على مستوى الوحدات التنظيمية داخل التنظيم.

تتضمن الأهداف ما يجب تنفيذه ومتى سيتم تنفيذه ومن المسئول عن التنفيذ. ويتم تطوير الأهداف السنوية من قبل الإدارات والوحدات التنظيمية. إذ أصبح واضحاً إن كل ما تم إعداده في الخطوات السابقة على مستوى الشركة Corporate Level يتم تنفيذه على مستوى الوحدات التنظيمية.

يجب أن تكون الأهداف السنوية مشتقة من الأهداف الإستراتيجية، وان تركز على النتائج الكمية المتوقعة للشركة. كما يجب أن تتوافق مع معيار SMART.

تطوير الأهداف السنوية للشركة

كما هو الحال بالنسبة للأهداف الإستراتيجية، فان الأهداف السنوية تتمحور حول المحاور أو الأبعاد التالية:

- **البعد المالي** Financial Perspective
- **بعد العملاء** Customer Perspective
- **بعد العمليات الداخلية** Internal Processes Perspective
- **بعد التعلم والنمو** Learning and Growth Perspective

مثال على تطوير الأهداف السنوية لشركة ما:

البعد المالي	
الأهداف الإستراتيجية	**الأهداف السنوية**
• زيادة العائد على الاستثمار ROI قبل الضرائب بنسبة 14% للأعوام 2003-2006	• زيادة العائد على الاستثمار ROI قبل الضرائب بنسبة 11% للعام 2003
• زيادة حصة السوق بنسبة 9.5% للأعوام 2003-2006	• زيادة حصة السوق بنسبة 6.5% للعام 2003

بعد العملاء	
الأهداف الإستراتيجية	**الأهداف السنوية**
• زيادة نسبة رضا العملاء إلى 92% للأعوام 2003-2006	زيادة نسبة رضا العملاء إلى 87% للعام 2003

إذا عدنا إلى مثال شركة الاتصالات فقد جاءت أهدافها السنوية كالتالي:

البعد المالي	
الأهداف الإستراتيجية	**الأهداف السنوية**
• تحصيل دخل تعادل ... .دولار	• تحصيل دخل يعادل ....دولار
• تحقيق EBITDA بما يعادل ..دولار	• تحقيق EBITDA بما يعادل ....دولار
• تحصيل ....دولار تدفق نقدي	• تحصيل ....دولار تدفق نقدي
• تحديد المصاريف الرأسمالية بما لا يتجاوز ......دولار	• تحديد المصاريف الرأسمالية بما لا يتجاوز ... دولار

بعد العملاء	
الأهداف الإستراتيجية	**الأهداف السنوية**
• تركيب ... ...مليون خط هاتف شخصي كما يلي :... .مليون هاتف ارضي ... . مليون هاتف متنقل	• تركيب ... ...مليون خط هاتف شخصي كما يلي :... .مليون هاتف ارضي ... .مليون هاتف متنقل
• تركيب ... ...مليون خط هاتف للشركات كما يلي :... .مليون هاتف ارضي ... . مليون هاتف متنقل	• تركيب ... ...مليون خط هاتف للشركات كما يلي :... .مليون هاتف ارضي ... .مليون هاتف متنقل
• تحقيق حصة سوق بنسبة ...% هاتف ارضي %هاتف متنقل	• تحقيق حصة سوق بنسبة ... % هاتف ارضي %هاتف متنقل
• تحسين مؤشر رضى العملاء لمستوى 4.0	• تحسين مؤشر رضا العملاء لمستوى 3.5
• تحسين سمعة الشركة لمستوى 4.2	• تحسين سمعة الشركة لمستوى 3.95
• الاحتفاظ بمستوى الاحتفاظ بالعملاء بما لا يقل عن ...% ..	• الاحتفاظ بمستوى الاحتفاظ بالعملاء بأقل من ...% ..

بعد العمليات الداخلية	
الأهداف الإستراتيجية	**الأهداف السنوية**
• الاستمرار في تحسين العمليات ذات العلاقة المباشرة مع العميل بنسبة 15%	• الاستمرار في تحسين العمليات ذات العلاقة المباشرة مع العميل بنسبة 5%
• الاستمرار في تحسين العمليات الداخلية وأدائها من خلال: الانتهاء من عملية إدارة المشاريع، والانتهاء من عملية تطوير الأعمال الجديدة، والانتهاء من توضيح السلطات الانتهاء من نظام توزيع التكاليف	• الاستمرار في تحسين العمليات الداخلية وأدائها من خلال: الانتهاء من إدارة المشاريع بنسبة 30%، والانتهاء من عملية تطوير الأعمال الجديدة بنسبة K 50%، والانتهاء من توضيح السلطات بنسبة 75%، والانتهاء من نظام توزيع التكاليف بنسبة 85%

بعد التعلم والنمو	
الأهداف الإستراتيجية	**الأهداف السنوية**
• تحسين مؤشر رضا الموظفين إلى 4.2	• تحسين مؤشر رضا الموظفين إلى 4.0
• تأسيس نظام العوائد المبني على الأداء في جميع مستويات الشركة بنسبة 100%	• تأسيس نظام العوائد المبني على الأداء في جميع مستويات الشركة بنسبة 30%
• ضمان بقاء الطلب على الشبكة بنسبة 85% - 75%من قدرة الشبكة	• ضمان بقاء الطلب على الشبكة بنسبة 85% - 75%من قدرة الشبكة
• المحافظة على مستوى الاحتفاظ بالموظفين بمستوى 5%	• المحافظة على مستوى الاحتفاظ بالموظفين بمستوى 5%
• تحسين مؤشر التدريب إلى مستوى 3.4	• تحسين مؤشر التدريب إلى مستوى 3.8

من الواضح أن الأهداف السنوية للشركة مشتقة مباشرة من أهدافها الإستراتيجية. إذ أن الأهداف السنوية تحقق جزءاً من الأهداف الإستراتيجية.

تطوير الأهداف السنوية للوحدات التنظيمية

كما هو الحال بالنسبة للأهداف الإستراتيجية فان الأهداف السنوية تتمحور حول المحاور التالية (بالنسبة للوحدات الوظيفية لا يتم وضع أهداف في البعد المالي):

- **البعد المالي** Financial Perspective
- **بعد العملاء** Customer Perspective
- **بعد العمليات الداخلية** Internal Processes Perspective
- **بعد التعلم والنمو** Learning and Growth Perspective

الأهداف السنوية هي ترجمة للأهداف الإستراتيجية للعام القادم. ويجب على كل وحدة تنظيمية أن تضع أهدافاً سنوية تؤدي كخطوة أولى إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية. كما يجب تحديد الشخص المسئول عن تحقيق كل هدف سنوي. التحديد هذا مبني على وظيفة الشخص وليس اسمه. **وكما هو الحال في الأهداف الإستراتيجية، تنبثق الأهداف السنوية للوحدات التنظيمية من:**

1. أهداف مشتقة من أهداف الشركة السنوية

هي الأهداف التي تقوم اللجنة الإدارية بتفويضها إلى الوحدات التنظيمية من خلال تسلسل الأهداف.

2. اهداف مبنية على تحليل الطلب

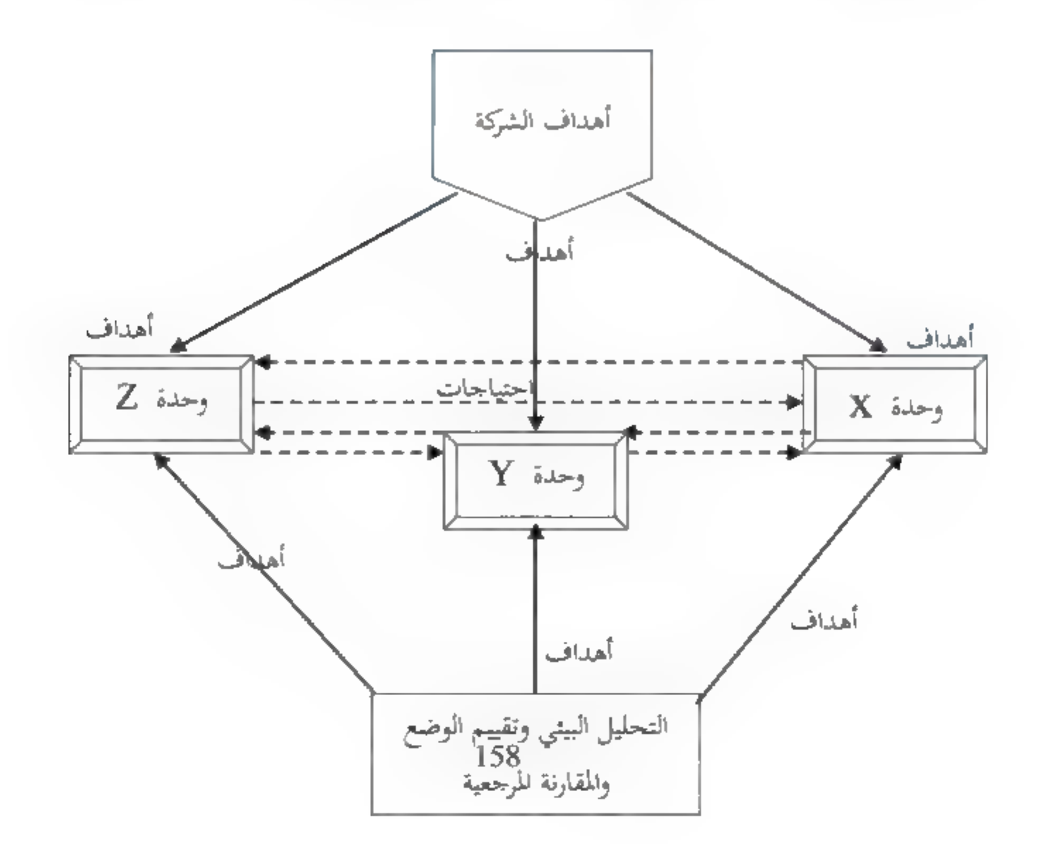
بالنسبة للوحدات الوظيفية فهي تمثل احتياجات الوحدات التنظيمية بشكل شمولي من الوحدة الوظيفية. فمثلاً مجموع احتياج الوحدات التنظيمية من تدريب موظفيهم يشكل هدفاً لوحدة الموارد البشرية. هذه الأهداف تعنى بها الوحدات الوظيفية فقط لان هذه الوحدات ليس لها احتياج من وحدات الأعمال. أما أهداف وحدات الأعمال فهي عبارة عن الطلب الخارجي على سلعها وخدماته.

3. اهداف مشتقة من الاحتياج الخاص بالوحدة

هي الأهداف التي تضعها الوحدة التنظيمية لتطوير أعمالها سواء كان نتيجة تحليل البيئة الداخلية والخارجية أو المقارنة المرجعية.

في جميع الأحوال يجب أن لا تتعارض أهداف الوحدات التنظيمية مع أهداف الشركة وأن لا تزيد الأهداف في كل بعد عن ستة أهداف. كما هو الحال بالنسبة للأهداف الإستراتيجية فانه وبعد وضع الأهداف السنوية يتم تحليل الفجوات لتحديد الجهد المرغوب لتحقيق الأهداف. تحليل الفجوات يركز على مستوى تحقيق الأهداف ومدى الانحراف عن الأهداف الموضوعة بحيث يحدد الفرق بين مستوى الأهداف الموضوعة والمستوى الذي تم تحقيقه فعلياً .

الشكل التالي يوضح عملية وضع الأهداف السنوية للوحدات التنظيمية:



لمزيد من التوضيح فان أهداف الشركة السنوية تصبح أهدافاً سنوية للوحدات التنظيمية X و Y و Z من خلال تسلسل الأهداف الذي تحدثنا عنه سابقاً. في نفس الوقت فانه ينتج عن التحليل البيئي والمقارنة المرجعية للوحدات X و Y و Z أهدافاً سنوية لتحسين الوضيع وتطوير سلع وخدمات الوحدة.

لتكون هذه الوحدات قادرة على تحقيق أهدافها السنوية فهي بحاجة إلى مساعدة ودعم الوحدات التنظيمية الأخرى، وبالتحديد الوحدات الوظيفية. من هنا فان مجمل احتياجات القطاعات السنوية من الوحدة الوظيفية يشكل هدفاً سنوياً بحد ذاته. فمثلاً الاحتياجات السنوية للوحدات X و Y من الوحدة Z يصبح هدفاً سنوياً لها.

تحليل فجوات الوحدات التنظيمية

"الفرق بين الأهداف السنوية الموضوعة للوحدة التنظيمية والذي تم تحقيقه فعلياً في السنوات السابقة".

الجداول التالية تبين تحليل فجوة الأهداف السنوية للإدارة العامة للتدريب:

بعد العملاء			
الهدف السنوي للوحدة	الوضع الحالي	الوضع المرغوب	الفجوة
أهداف مشتقة من أهداف الشركة السنوية • تنفيذ مشروع خدمة المجتمع بنسبة 30%	0%	30%	30%
أهداف مبنية على تحليل الطلب • تدريب 10,000 متدرب من موظفي الشركة	0	10,000	10,000
• تنفيذ 30% من مشروع تدريب القيادات الإدارية العليا	0%	30%	30%
• تدريب 225 ضمن مشروع تدريب القيادات الإدارية الوسطى	0	225	225

بعد العمليات الداخلية			
الهدف السنوي للوحدة	الوضع الحالي	الوضع المرغوب	الفجوة
أهداف مشتقة من الاحتياج الخاص بالوحدة • تحسين مؤشر التدريب إلى مستوى 3.8	3.6	3.8	0.2

بعد التعلم والنمو

الهدف السنوي للوحدة	الوضع الحالي	الوضع المرغوب	الفجوة
أهداف مشتقة من أهداف الشركة السنوية • إعداد المسارات التدريبية لـ 25 عائلة وظيفية من وظائف الشركة	0	25	25
• تحسين مؤشر رضا الموظفين إلى نسبة 3.8	3.6	3.8	0.2
أهداف مشتقة من الاحتياج الخاص بالوحدة • تصميم وتطوير 20 حقيبة تدريبية تلبي الاحتياجات الفعلية للشركة	0	20	20

تسلسل الأهداف السنوية

"تسلسل الأهداف السنوية للشركة إلى مستوى الوحدات التنظيمية".

كما هو الحال بالنسبة للأهداف الإستراتيجية، فان تسلسل الأهداف السنوية من مستوى الشركة إلى مستوى الوحدات التنظيمية يساعد على:

- التأكد من أن الجهود المشتركة للوحدات التنظيمية سيؤدي إلى تحقيق رؤية الشركة
- ضمان التوافق بين أهداف الشركة وأهداف الوحدات

إن أهمية تسلسل الأهداف السنوية إلى الوحدات التنظيمية ينبع من كونها المسئولة عن تنفيذ هذه الأهداف. كما يجب التنويه هنا أن عملية تسلسل الأهداف يجب أن تتم بطريقة تشاركيه بين مستوى الشركة التخطيطي والوحدات نفسها بحيث يكون مقبولاً من قبل هذه الوحدات.

إن تسلسل أهداف الشركة إلى الوحدات التنظيمية لا يحد هذه الوحدات من وضع أهداف خاصة بها كما سنتحدث لاحقاً، فالأهداف المتسلسلة من الشركة تمثل جزءاً من مجمل أهداف الوحدات التنظيمية.

يتم تحقيق الأهداف السنوية المالية للشركة من خلال وحدات الأعمال في الشركة بمساعدة الوحدات الوظيفية. لذلك فان الأهداف السنوية للبعد المالي للشركة تعتبر مسؤولية وحدات الأعمال بشكل مباشر(ليس بالضرورة توزيعها بالتساوي)، أما أهداف الشركة في الأبعاد الأخرى فتمثل مسؤولية جميع الوحدات .

الجداول التالية توضح تسلسل الأهداف السنوية لشركة الاتصالات إلى الوحدات التنظيمية:

البعد المالي	
الهدف السنوي للشركة: تحصيل دخل يعادل ... .دولار	**الوحدة المعنية**
▪ تحصيل دخل يعادل ... .دولار	الهاتف الأرضي
▪ تحصيل دخل يعادل ... .دولار	الهاتف المتنقل
الهدف السنوي للشركة: تحقيق EBITDA بما يعادل ... .دولار	
▪ تحقيق EBITDA بما يعادل ... .دولار	الهاتف الأرضي
▪ تحقيق EBITDA بما يعادل ... .دولار	الهاتف المتنقل
الهدف السنوي للشركة: تحصيل ... .دولار تدفق نقدي	
▪ تحصيل ... .دولار تدفق نقدي	الهاتف الأرضي
▪ تحصيل ... .دولار تدفق نقدي	الهاتف المتنقل

بعد العملاء	
الهدف السنوي للشركة: تركيب ......مليون خط هاتف شخصي كما يلي .... :مليون هاتف ارضي ....مليون هاتف متنقل	**الوحدة المعنية**
▪ تركيب ......مليون خط هاتف ارضي شخصي	الهاتف الأرضي
▪ تركيب ......مليون خط متنقل شخصي	الهاتف المتنقل
الهدف السنوي للشركة: تحسين مؤشر رضا العملاء لمستوى 4.0	
▪ تحسين مؤشر رضا العملاء لمستوى 4.0	جميع وحدات الأعمال
الهدف السنوي للشركة: تحسين مؤشر رضا العملاء لمستوى 4.0	
▪ تحسين سمعة الشركة لمستوى 4.2	جميع الوحدات التنظيمية

العمليات الداخلية	
الهدف السنوي للشركة: الاستمرار في تحسين العمليات ذات العلاقة المباشرة مع العميل بنسبة 15%	**الوحدة المعنية**
▪ الاستمرار في تحسين العمليات المرتبطة بالعميل بنسبة 15%	جميع الوحدات التنظيمية

بعد التعلم والنمو	
الهدف السنوي للشركة: تحسين مؤشر رضى الموظفين إلى مستوى 4.2	**الوحدة المعنية**
▪ تحسين مؤشر رضى الموظفين إلى مستوى 4.2	جميع وحدات الشركة
الهدف السنوي للشركة: تأسيس نظام العوائد المعتمد على الأداء ونظام الحوافز في جميع مستويات الشركة	
▪ تأسيس نظام العوائد المعتمد على الأداء ونظام الحوافز في جميع مستويات الشركة	الموارد ليشرية ووحدات الأعمال
الهدف السنوي للشركة: ضمان بقاء الطلب على الشبكة بنسبة 85% - 75%من قدرة الشبكة	
▪ ضمان بقاء الطلب على الشبكة بنسبة 85% - 75%من قدرة الشبكة	هندسة الشبكة
الهدف السنوي للشركة: المحافظة على مستوى الاحتفاظ بالموظفين بمستوى 5%	
▪ المحافظة على مستوى الاحتفاظ بالموظفين بمستوى 5%	الموارد البشرية ووحدات الأعمال
الهدف السنوي للشركة: تحسين مؤشر التدريب إلى مستوى 3.4	
▪ تحسين مؤشر التدريب إلى مستوى 3.4	الموارد البشرية ووحدات الأعمال

تسلسل الأهداف السنوية للوحدات التنظيمية لمستوى الإدارات

كما تحدثنا في البداية فان عملية التخطيط يجب أن تكون مبنية على تسلسل الأهداف من الأعلى إلى الأسفل. أي من مستوى الشركة إلى أدنى المستويات حتى تصل بالنهاية إلى مستوى الموظفين التنفيذيين. إن أهمية تسلسل الأهداف تتمثل بضرورة توجيه كافة جهود الوحدات التنظيمية والموظفين نحو تحقيق رؤية الشركة. نتيجة تسلسل الأهداف هي ان كل جهد أو عمل تقوم به الوحدات التنظيمية والموظفون يحقق جزءاً من أهداف الشركة ورؤيتها.

لقد وضحنا عملية تسلسل الأهداف من مستوى الشركة إلى مستوى الوحدات التنظيمية عندما تحدثنا عن الأهداف الإستراتيجية، أما الآن فلا بد أن نوضح تسلسل الأهداف السنوية داخل الوحدة التنظيمية. الهدف من ذلك هو توضيح المسئوليات الفردية لمدراء الإدارات وحتى الموظفين عن تنفيذ هذه الأهداف.

إن مسؤولية تحقيق أهداف الوحدة التنظيمية تقع على أعلى مستوى في التنظيم. فلو كانت الوحدة التنظيمية تمثل قطاعا فان المسؤولية تكون على نائب رئيس الشركة. أما إذا كانت الوحدة التنظيمية إدارة عامة فان مسؤولية تحقيق أهداف الوحدة تقع على المدير العام. هذا أيضاً ينطبق على الإدارات والشعب وحتى الموظفين. وبالطبع فإن عملية تسلسل الأهداف تؤدي إلى تفويض سلطات الشخص المسئول للمستويات الأدنى لتحقيق أهدافه، إلا أننا يجب أن نتذكر بان المسؤولية بالنهاية تقع على صاحب المسؤولية الأول، وبالتحديد فان المسؤولية العامة تقع على رئيس الشركة.

سنستمر بأخذ الإدارة العامة للتدريب كمثال لتوضيح الجانب العملي. فلو عدنا قليلاً إلى الوراء لوجدنا أن أهداف الإدارة العامة للتدريب تقع مسئوليتها على المدير العام (طبعاً هي متسلسلة من أهداف نائب الرئيس لقطاع الموارد البشرية والتدريب).

الجداول التالية تبين الأهداف السنوية للإدارة العامة للتدريب وتوضح مسؤولية المدير العام في تحقيق هذه الأهداف:

بعد العملاء	
الهدف السنوي	**المسئول**
أهداف مشتقة من أهداف الشركة السنوية • تنفيذ مشروع خدمة المجتمع بنسبة 30%	مدير عام التدريب
أهداف مبنية على تحليل الطلب • تدريب 10,000 متدرب من موظفي الشركة	مدير عام التدريب
• تنفيذ 30% من مشروع تدريب القيادات الإدارية العليا	مدير عام التدريب
• تدريب 225 ضمن مشروع تدريب القيادات الإدارية الوسطى	مدير عام التدريب

بعد العمليات الداخلية	
الهدف السنوي	**المسئول**
أهداف مشتقة من الاحتياج الخاص بالوحدة • تحسين مؤشر التدريب إلى مستوى 3.8	مدير عام التدريب

بعد التعلم والنمو	
الهدف السنوي	**المسئول**
أهداف مشتقة من أهداف الشركة السنوية • إعداد المسارات التدريبية لـ 25 عائلة وظيفية من وظائف الشركة	مدير عام التدريب
• تحسين مؤشر رضا الموظفين إلى نسبة 3.8	مدير عام التدريب
أهداف مشتقة من الاحتياج الخاص بالوحدة • تصميم وتطوير 20 حقيبة تدريبية تلبي الاحتياجات الفعلية	مدير عام التدريب

تسلسل أهداف المدير العام إلى مدراء الإدارات

من الواضح أن الأهداف السنوية قد انبثقت من ثلاثة مصادر، الأهداف السنوية للشركة و أهداف مبنية على تحليل الطلب سواء كان الطلب متعلق باحتياجات الوحدات التنظيمية من الوحدات الوظيفية أو الطلب على السلع والخدمات من العملاء الخارجيين فيما يتعلق بوحدات الأعمال.

إن المسؤولية المباشرة لتحقيق هذه الأهداف تقع على عاتق مدير عام التدريب. إلا انه يقوم بتفويض هذه الأهداف إلى مدراء الإدارات كل حسب اختصاصه. هذا يتضح فيما يعرف بتسلسل الأهداف من المدير العام إلى مدراء الإدارات مما يجعلهم مسئولين عن تحقيق هذه الأهداف أمام المدير العام.

ولا تنتهي العملية عند مستوى مدراء الإدارات وإنما تصل إلى مدراء الشعب ورؤساء الأقسام والموظفين. اذ يتم تقسيم الأهداف إلى المستويات الأدنى وتوزيعها على المستوى التنظيمي والفردي للموظفين. فكما سنرى لاحقاً فان الأهداف لا بد من ترجمتها إلى مبادرات تفصيلة لتنفيذها. مما يعني أن المبادرات بالنسبة إلى مدراء الإدارات تفوض أو تسلسل إلى المستوى الأدنى بحيث تصبح أهدافاً لهذه المستويات. مرة أخرى تستمر العملية إلى أن تصل إلى مستوى الموظفين التي تكون مبادرات رؤسائهم المباشرة أهدافاً بالنسبة لهم.

كما هو واضح الآن فان مبدأ تسلسل الأهداف هذا يحقق انسجام تام بين كافة مستويات الشركة بحيث تكون كافة الأعمال التي تنفذ وعلى كافة المستويات موجهة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة نحو تحقيق رؤية الشركة. وتتم عملية تقييم الخطة وتقييم أداء الموظفين بناء على هذه الأهداف باستخدام بطاقة الأداء المتوازن.

لتوضيح هذا التسلسل نعود إلى مثال الإدارة العامة للتدريب كما يلي:

بعد العملاء	
تسلسل أهداف المستوى الثاني	**المسئول**
هدف المستوى الثاني (مدير عام) ▪ تنفيذ مشروع خدمة المجتمع بنسبة 30%	مدير عام التدريب
الهدف المتسلسل إلى المستوى الثالث (مدير إدارة) ▪ تنفيذ مشروع خدمة المجتمع بنسبة 30%	مدير إدارة التدريب الخارجي
هدف المستوى الثاني (مدير عام) ▪ تدريب 10,000 متدرب من موظفي الشركة	مدير عام التدريب
الهدف المتسلسل إلى المستوى الثالث (مدير إدارة) ▪ تدريب 4,000 متدرب من موظفي الشركة داخل مراكز تدريب الشركة	مدير إدارة تنفيذ البرامج التدريبية
الهدف المتسلسل إلى المستوى الثالث (مدير إدارة) ▪ تدريب 6,000 متدرب من موظفي الشركة خارج مراكز تدريب الشركة	مدير إدارة التدريب الخارجي
هدف المستوى الثاني (مدير عام) ▪ تنفيذ 30% من مشروع تدريب القيادات الإدارية العليا	مدير عام التدريب
الهدف المتسلسل إلى المستوى الثالث (مدير إدارة) ▪ تنفيذ 30% من مشروع تدريب القيادات الإدارية العليا	مدير إدارة التدريب الخارجي
هدف المستوى الثاني (مدير عام) ▪ تدريب 225 ضمن مشروع تدريب القيادات الإدارية الوسطى	مدير عام التدريب
الهدف المتسلسل إلى المستوى الثالث (مدير إدارة) ▪ تدريب 225 ضمن مشروع تدريب القيادات الإدارية الوسطى	مدير إدارة التدريب الخارجي

بعد العمليات الداخلية	
تسلسل أهداف المستوى الثاني	**المسئول**
هدف المستوى الثاني (مدير عام) ▪ تحسين مؤشر التدريب إلى مستوى 3.8	مدير عام التدريب
الهدف المتسلسل إلى المستوى الثالث (مدير إدارة) ▪ تحسين مؤشر إدارة تخطيط التدريب إلى مستوى 3.8	مدير إدارة تخطيط التدريب
الهدف المتسلسل إلى المستوى الثالث (مدير إدارة) ▪ تحسين مؤشر إدارة تصميم البرامج التدريبية إلى مستوى 3.8	مدير إدارة تصميم البرامج التدريبية
الهدف المتسلسل إلى المستوى الثالث (مدير إدارة) ▪ تحسين مؤشر إدارة تنفيذ البرامج التدريبية إلى مستوى 3.8	مدير إدارة تنفيذ البرامج التدريبية
الهدف المتسلسل إلى المستوى الثالث (مدير إدارة) ▪ تحسين مؤشر إدارة التدريب الخارجي إلى مستوى 3.8	مدير إدارة التدريب الخارجي
الهدف المتسلسل إلى المستوى الثالث (مدير إدارة) ▪ تحسين مؤشر إدارة تقييم البرامج التدريبية إلى مستوى 3.8	مدير إدارة تقييم البرامج التدريبية

بعد التعلم والنمو	
تسلسل أهداف المستوى الثاني	المسئول
هدف المستوى الثاني (مدير عام) ▪ إعداد المسارات التدريبية لـ 25 عائلة وظيفية من وظائف الشركة	مدير عام التدريب
الهدف المتسلسل إلى المستوى الثالث (مدير إدارة) ▪ إعداد المسارات التدريبية لـ 25 عائلة وظيفية من وظائف الشركة	مدير إدارة تخطيط التدريب
هدف المستوى الثاني (مدير عام) ▪ تحسين مؤشر رضا الموظفين إلى نسبة 3.8	مدير عام التدريب
الهدف المتسلسل إلى المستوى الثالث (مدير إدارة) ▪ تحسين مؤشر رضا الموظفين إلى نسبة 3.8	جميع مدراء الإدارات
هدف المستوى الثاني (مدير عام) ▪ تصميم وتطوير 20 حقيبة تدريبية تلبي الاحتياجات الفعلية للشركة	مدير عام التدريب
الهدف المتسلسل إلى المستوى الثالث (مدير إدارة) ▪ تصميم وتطوير 20 حقيبة تدريبية تلبي الاحتياجات الفعلية للشركة	مدير إدارة تصميم البرامج التدريبية

تحديد احتياجات الوحدات الوظيفية لتحقيق الأهداف السنوية

لتحقيق أهدافها السنوية، تحتاج الوحدة التنظيمية إلى دعم الوحدات الوظيفية الأخرى. لذا، لا بد من تحديد وتوضيح هذه الاحتياجات وتقديمها إلى الوحدات المعنية في الوقت المناسب لأنها ستترجم إلى أهداف سنوية لهذه الوحدات وتكون مسئولة عن تحقيقها. **فمثلاً**... تحتاج الوحدات التنظيمية إلى تدريب موظفيها لتكون قادرة على تحقيق بعض أهدافها. هذا الاحتياج بالنسبة للإدارة العامة للتدريب يمثل هدفاً مشتقاً من احتياجات الوحدات التنظيمية الأخرى.

لا بد أن تتم هذه العملية بطريقة منظمة ومنسقة لأهميتها وحساسيتها لضمان توافق الخطط وتحديد مسؤوليات كل قطاع وتحقيق الأهداف.

كما يجب أن تتبع عملية تحديد الاحتياجات جلسات مناقشة مع الوحدات الوظيفية للوصول إلى اتفاق على ما يمكن أن تقدمه الوحدات إلى بعضها البعض، بالتالي فان بعض الأهداف قد يتم تعديلها لأن لها احتياجات لن تستطيع الوحدة الوظيفية تحقيقها لأسباب تتعلق بقدراتها وإمكانياتها. وكما هو الحال في الأهداف الإستراتيجية من الضروري توقيع اتفاقيات مستوى الخدمة Service Level Agreement بين القطاعات لتصبح ملزمة بشكل رسمي عن تحقيق هذه الاحتياجات.

الجداول التالية توضح كيفية تحديد احتياجات الوحدات التنظيمية لتحقيق الأهداف السنوية:

الهدف الاستراتيجي	الاحتياج السنوي	الوحدة التنظيمية المعنية

عودة إلى مثال الإدارة العامة للتدريب فقد جاءت احتياجاتها لتحقيق أهدافها السنوية كما يلي:

الهدف الاستراتيجي	الاحتياج السنوي	الوحدة المعنية
▪ تحسين مؤشر رضا الموظفين إلى نسبة 3.8	تصميم 3 أنظمة معلومات	تقنية المعلومات
	14حاسب آلي	
	14 طابعة ليزر	
▪ إعداد المسارات التدريبية لـ 25 عائلة وظيفية من وظائف الشركة	10,000دولار	المالية
▪ تنفيذ مشروع خدمة المجتمع بنسبة 30%	10,000دولار	المالية
▪ تدريب 10,000 متدرب من موظفي الشركة	كاميرا رقمية	تقنية المعلومات
	15قطعة غيار متنوعة للحاسب الآلي	
	تحسين وتطوير مختبرات التدريب الفنية	الشبكة
	تأثيث المكتبة	
	تصميم وتوفير مدرج الاجتماعات	
	80,000 دولار	المالية
	معدات الصحة والسلامة المهنية	الخدمات المشتركة
	2 ستيريو و40 شريط كاسيت	

الهدف الاستراتيجي (تابع)	الاحتياج السنوي (تابع)	الوحدة المعنية (تابع)
	3 شاشات عرض	
	3 أجهزة عاكس رأسي	
	تأثيث 3 قاعات تدريبية	
▪ تدريب 10,000 متدرب من موظفي الشركة ▪ تحسين مؤشر رضا الموظفين إلى نسبة 3.8 ▪ تنفيذ مشروع خدمة المجتمع بنسبة 30% ▪ تدريب 225 ضمن مشروع تدريب القيادات الإدارية الوسطى ▪ تنفيذ 30% من مشروع تدريب القيادات الإدارية العليا ▪ إعداد المسارات التدريبية لـ 25 عائلة وظيفية من وظائف الشرك ▪ تصميم وتطوير 20 حقيبة تدريبية تلبي الاحتياجات الفعلية للشركة	توظيف 20 موظفاً	الموارد البشرية

مؤشرات الأداء

مؤشرات الأداء

"المقاييس التي يتم من خلالها متابعة تحقيق الأهداف".



لقد تحدثنا سابقاً عن أهمية وضع الأهداف بأسلوب SMART لضمان قياسها ومتابعة تنفيذها. لذلك لا بد من وضع مؤشر أداء لكل هدف لضمان قياسه ومراقبة أداء الوحدات التنظيمية لأهدافها. من هنا فان وضع مؤشرات الأداء يؤدي مباشرةً إلى عملية إدارة الأداء، وبالتالي مراقبة الخطة الموضوعة، وهو بطبيعة الحال أساس بطاقة الأداء المتوازن.

من الطبيعي أن يكون مؤشر الأداء واضحاً ويبين كيفية قياسه، وهو ما يعرف بمعادلة القياس Measurement Formula كما يجب أن يتم توضيح درجة تكرار قياس المؤشر (سنوي، ربعي، شهري، .....) والمستهدف لكل مؤشر (نسبة تحقيق الهدف خلال الفترة الزمنية المحددة).

أنواع مؤشرات الأداء

- المؤشرات المادية Hard Indicators، مثل المعادلات، والنسب، والتكاليف.... الخ.
- المؤشرات الإجرائية Process Indicators، مثل الوقت.
- المؤشرات غير المادية Soft Indicator ، مثل دراسات المسح.

أمثلة على مؤشرات الأداء في البعد المالي:

مجال الأهداف	مؤشرات الأداء
الدخل والأرباح Income and Revenue	• نسبة الحصة السوقية • نسبة الدخل من المنتجات الجديدة • نسبة الدخل من العملاء الجدد
نمو الدخل Revenue Growth	• نسبة المبيعات • عدد السلع أو الخدمات الجديدة • عدد العملاء الجدد • عدد الأسواق الجدد
إدارة التكاليف Cost Management	• نسبة الدخل لكل موظف • نسبة تخفيض تكلفة الوحدة
استخدام الأصول Asset Utilization	• نسبة تخفيض المخزون • نسبة العائد على رأس المال • كمية الإنتاج

أمثلة على مؤشرات الأداء في بعد العملاء:

مجال الأهداف	مؤشرات الأداء
حصة السوق Market Share	• نسبة الحصة السوقية • نسبة تلبية الاحتياجات الكلية للعميل
الاحتفاظ بالعملاء Customer Retention	• نسبة الزيادة في مبيعات العملاء الحاليين • عدد تكرار الطلبات أو الزيارات أو الاتصالات للعميل الحالي
اكتساب العملاء Customer Acquisition	• عدد العملاء الجدد • إجمالي المبيعات لعملاء الجدد • معدل الدخل من كل عميل
رضا العملاء Customer Satisfaction	• عدد الشكاوى • مؤشر رضا العملاء في دراسة رضا العملاء
ربحية العملاء Customer Profitability	• الربح الكلي من العميل • التكلفة الكلية لكل عميل أو لكل عملية بيع
النوعية Quality	• معدل المرتجع من السلع او الخدمات
السعر Price	• ربحية العميل
التوقيت Timeliness	• نسبة التوصيل بالوقت المحدد • الرضا عن وقت التوصيل
الملاءمة Convenience	• وقت تلبية الطلبات • الوقت المطلوب للتفاعل مع العميل

أمثلة على مؤشرات الأداء في بعد العمليات الداخلية:

مجال الأهداف	مؤشرات الأداء
التصنيع Make	• عدد الأعطال • وقت التصنيع • تكلفة التصنيع
التوصيل Deliver	• نسبة التوصيل في الوقت المحدد • نسبة المرتجع نتيجة للتوصيل
الخدمة بعد البيع Service after Sale	• معدل الرضا عن خدمة ما بعد البيع • عدد العملاء الذين يعيدون الشراء خلال فترة 3 أشهر • عد العملاء الذين لا يعيدون الشراء ثانية خلال سنة

أمثلة على مؤشرات الأداء في بعد التعلم والنمو:

مجال الأهداف	مؤشرات الأداء
قدرات الموظفين Employee Capabilities	• معدل دوران العمل • إنتاجية الموظفين • عدد الموظفين المؤهلين للوظائف الحساسة نسبة إلى متطلبات الوظائف
تقنية المعلومات Information Technology	• نسبة تغطية المعلومات • عدد العمليات المتوفر عنها معلومات صحيحة عن النوعية ودورة الوقت والتكلفة • العائد من المعلومات • الدخل الجديد لكل قاعدة معلومات
دافعية الموظفين Employee Motivation	• عدد الاقتراحات المقدمة • عدد الاقتراحات المنفذة • عدد المكافآت المقدمة • نسبة الوقت المطلوب لتحسين معيار أداء مهم مثل تحسين التوصيل في الوقت المحدد إلى نسبة 75% • مؤشر رضا الموظفين في دراسة رضا الموظفين

أمثلة لمؤشرات الأداء لقطاع الموارد البشرية والتدريب:

- معدل الرواتب لكل موظف
- تكلفة الإشراف
- نسبة الغياب
- نسبة الرضا الوظيفي
- الاستقطاب
- نسبة التوظيف
- تكلفة كل توظيف
- وقت بدء العمل
- نوعية الموظفين
- نسبة دوران العمل
- نسبة ترك العمل الاختياري
- نسبة خسارة الموظفين المتميزين
- تكلفة دوران العمل
- نسبة تكلفة التدريب مقارنة بالراتب
- عدد ساعات التدريب للموظف
- نسبة دراسة أثر التدريب
- عدد أيام التدريب للمد راء

مثال على بطاقة أداء متوازن لرئيس شركة

مؤشر الأداء	المسئول عن تحقيق المؤشر Owner	النتائج الفعلية لنهاية 2001	النتائج الفعلية 2002	المستهدف لعام 2002	آخر المتوقع لنهاية 2002	الوضع بالنسبة للشهر الحالي	الوضع المتوقع لنهاية 2002
البعد المالي 25%							
العائد على الاستثمار ROI	المدير المالي	%12	%13	%14	%13	أحمر	أحمر
بعد العملاء 40%							
نمو العملاء	مدير المبيعات	%10	%12.5	%12	%12.5	أخضر	أخضر
فعالية المنتج	التسويق	%70	%70	%75	%70	أحمر	أحمر
بعد العمليات الداخلية 20%							
كفاءة العمليات – معدل الأخطاء	مدير التشغيل	%8	%8	%5	%8	أصفر	أصفر
إدارة المشاريع	مدير التشغيل	%80	%83	%80	%79	أصفر	أصفر
بعد التعلم والنمو 15%							
انسجام مهارات الموظفين	مدير الموارد	%80	%81	%84	%82	أحمر	أحمر

معنويات الموظفين	مدير الموارد	%75	%68	%80	%68	أخضر	أخضر

هذه البطاقة هي بمثابة لوحة تحكم قائد الطائرة الذي يتعامل مع مجموعة من اللوحات التي توضح له إذا ما كان يسير على ما يرام وبحسب الخطة الموضوعة. فظهور اللون الأحمر في احد مؤشرات يعني أن هنالك خللاً مهماً قد يؤدي إلى كارثة أو مشكلة حقيقية. بينما اللون الأخضر فيعني أن هنالك مشكلة لكن ليست ذات خطورة كبيرة. أما اللون الأصفر فهو يعني أن الأمور على أفضل ما يرام. يتم تحديد الألوان حسب رغبة الشركة فمثلاً يمكن احتسابها كالتالي: إذا كانت نسبة الانحراف عن تحقيق الهدف أقل من 5% فيكون اللون اصفراً، أما إذا كان الانحراف بين 6% إلى 10% فيكون اللون اخضراً، 11% أو أكثر فيكون احمراً.

علينا أن نتذكر أن البطاقة السابقة هي لرئيس شركة وان الأهداف الموجودة في هذه البطاقة هي أهداف المستوى الأدنى لمستواه. هذا يعني ان هنالك بطاقة أيضاً لكل منصب من المناصب الموجودة على الهيكل التنظيمي تمثل أهداف المستوى الأدنى. فمثلاً لو كان المستوى الأدنى لمستوى الرئيس هو مدير عام والمستوى الذي يليه هو مستوى مدير إدارة فسيكون هنالك بطاقة أداء متوازن لكل مدير عام يوجد فيها أهداف مدراء الإدارات وهكذا. هذه الأهداف تكون بمثابة لوحة التحكم التي يراقبها المدير العام لمتابعة أداء مرؤوسيه (أو المستوى الأدنى منه).

عودة إلى مثال الإدارة العامة للتدريب فقد جاءت مؤشرات الأداء كما يلي:

بعد العملاء			
الهدف السنوي	الموعد المستهدف	مؤشر الأداء	معادلة المؤشر
تنفيذ مشروع خدمة المجتمع بنسبة 30%	2004	نسبة التنفيذ	$\frac{\text{المنفذ من مشروع خدمة المجتمع}}{30} \times 100$
تدريب 10,000 متدرب من موظفي الشركة	2004	عدد المتدربين	عدد المتدربين من موظفي الشركة
تنفيذ 30% من مشروع تدريب القيادات الإدارية العليا	2004	نسبة التنفيذ	$\frac{\text{المنفذ من مشروع القيادات الإدارية العليا}}{30} \times 100$
تدريب 225 ضمن مشروع تدريب القيادات الإدارية الوسطى	2004	عدد المتدربين	عدد المتدربين من القيادات الإدارية الوسطى

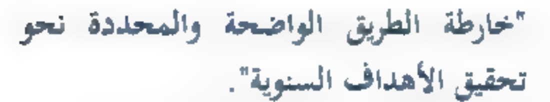
بعد العمليات الداخلية			
الهدف السنوي	الموعد المستهدف	مؤشر الأداء	معادلة المؤشر
تحسين مؤشر التدريب إلى مستوى 3.8	2004	نسبة التنفيذ	دراسة مؤشر التدريب

بعد التعلم والنمو			
الهدف السنوي	الموعد المستهدف	مؤشر الأداء	معادلة المؤشر
إعداد المسارات التدريبية لـ 25 عائلة وظيفية من وظائف الشركة	2004	عدد المسارات	عدد المسارات التدريبية المعدة
تحسين مؤشر رضا الموظفين لنسبة 3.8	2004	مؤشر الرضا	دراسة قياس رضا الموظفين
تصميم وتطوير 20 حقيبة تدريبية	2004	عدد الحقائب	عدد الحقائب المصممة والمطورة

الفصل الثامن

تطوير المبادرات

المبادرات Initiatives



"خارطة الطريق الواضحة والمحددة نحو تحقيق الأهداف السنوية".

"أسلوب تحقيق التوجهات العامة (الاستراتيجيات) لسد فجوات الأهداف السنوية".

"أفعال ونشاطات محددة ذات وقت محدد (شهري) يمكن قياس نتائجها".

بعد أن يتم وضع الأهداف السنوية، لا بد من توضيح كيفية أو أسلوب تحقيقها. لذا فان الطريق نحو تحقيق الأهداف السنوية يتمثل بالمبادرات.

تمثل المبادرات مفتاح نجاح الخطة ويجب أن تكون مرتبطة مباشرة بالأهداف السنوية ومتوافقة مع الاستراتيجيات الموجودة في الخطة الإستراتيجية.

بعد تحديد الأهداف السنوية، يجب صياغة المبادرات التي تحقق هذه الأهداف، إذ أن مجموعة من المبادرات تحقق هدفاً سنوياً واحداً.

إن عدم توافق المبادرات والأهداف السنوية والاستراتيجيات يؤدي إلى القيام بنشاطات عديمة الفائدة وذات تكاليف غير ضرورية واحتمالية كبيرة لفشل الخطة. لذلك لا بد من وضع المبادرات الملائمة والصحيحة لدعم الاستراتيجيات والأهداف السنوية. وتحقيق المبادرات يؤدي إلى تحقيق الأهداف السنوية وبالتالي يساعد على نجاح الخطة السنوية وبالتأكيد الخطة الإستراتيجية.

مبادرات الشركة

بعكس الخطة على مستوى الوحدات التنظيمية، فان الخطة على مستوى الشركة ليس بالضرورة أن تتضمن مبادرات تدعم الأهداف السنوية، والسبب هو أن الأهداف السنوية على مستوى الشركة تتسلسل Cascaded إلى مستوى الوحدات التنظيمية وهي التي تحدد مبادراتها معتمدة على أهدافها السنوية. بمعنى آخر فان الوحدات التنظيمية هي المنفذ الفعلي للأهداف السنوية والتي تحدد مبادراتها وفقاً لقدراتها وإمكانياتها.

مبادرات الوحدات التنظيمية

مبادرات الوحدات التنظيمية هي عبارة عن الإجراءات العملية التفصيلية Action Plans الواجب القيام بها خلال السنة القادمة لضمان تحقيق الأهداف السنوية. لا بد من التأكيد هنا أن الموجه العام للمبادرات هو الاستراتيجيات التي تم تحديدها سابقاً. بمعنى أن المبادرات يجب أن تنسجم مع الاستراتجيات. فمثلاً لو كان احد الأهداف زيادة تغطية الشبكة وكانت الإستراتيجية من خلال التوسعة الأفقية، فيجب أن تكون جميع المبادرات منسجمة مع التوسعة الأفقية للشبكة وليس التوسعة العامودية.

يتم وضع المبادرات من خلال استخدام تحليل فجوات الأهداف السنوية. فالمبادرات تهدف إلى سد الفجوة بين الوضع الحالي والوضع المرغوب خلال سنة واحدة، على أن تتوافق مع الاستراتيجيات التي تم تطويرها.

من الطبيعي أن تقوم الإدارات المعنية بوضع مبادراتها لتحقيق أهدافها. مبادرات الإدارات تعتبر أساس متابعة وتقييم الخطط التشغيلية. إذ أن الخطوة التالية تتمثل بجدولة المبادرات على مدار السنة. بالتالي تتم عملية تقييم الإدارات بناءاً على مدى تحقيقها لمبادراتها وبالتالي أهدافها.

نتيجة لذلك فان تقييم مدراء الإدارات يكون مبنياً على درجة تحقيق الأهداف

السنوية التي تتمثل بالمبادرات. ولا بد هنا أن نوضح بان مبادرات مدراء الإدارات قد تمثل أهدافاً لمدراء الشعب والأقسام التي بدورها تضع مبادرات لتحقيق هذه الأهداف، والتي بالتالي تصبح أهدافاً للموظفين يتم تقييمهم بناءاً على درجة تحقيقها.

الجداول التالية تبين مبادرات الإدارة العامة للتدريب:

بعد العملاء				
الأهداف السنوية	**الفجوة**	**المبادرات**	**إستراتيجية الوحدة ذات العلاقة**	**المسئول**
أهداف مشتقة من أهداف الشركة السنوية تنفيذ مشروع خدمة المجتمع بنسبة 30%	%30	تصميم المشروع وضع آلية تنفيذ المشروع الحصول على موافقة مجلس الإدارة تدريب 120 مواطن	تزويد المجتمع المحلي بمجموعة من البرامج التدريبية في المجالات الفنية والإدارية وفقاً لاحتياجات السوق	مدير إدارة التدريب الخارجي
أهداف مبنية على تحليل الطلب تدريب 10,000 متدرب من موظفي الشركة	11300	تحليل الاحتياجات التدريبية تحديد الاحتياجات التدريبية تحديد احتياجات القطاعات وضع خطة التدريب	تحديد الاحتياجات التدريبية لقطاعات الشركة وتلبية هذه الاحتياجات من خلال مراكز تدريب الشركة والشركات المتعاقدة	مدير إدارة تخطيط التدريب
بعد العملاء (تابع)				

الأهداف السنوية	الفجوة	المبادرات	إستراتيجية الوحدة ذات العلاقة	المسئول
		تدريب 6000 متدرب داخل مراكز الشركة تدريب 4000 متدرب خارج مراكز الشركة		مدير إدارة تنفيذ البرامج التدريبية مدير إدارة التدريب الخارجي
تنفيذ 30% من مشروع تدريب القيادات الإدارية العليا	%30	تحديد الاحتياجات التدريبية تدريب 14-20 من القيادات الإدارية	تحديد القدرات الرئيسة للقيادات الإدارية العليا وتدريبهم	مدير إدارة التدريب الخارجي
تدريب 225 متدرب ضمن مشروع تدريب القيادات الإدارية الوسطى	225	تدريب 225 متدرب من القيادات الإدارية الوسطى	تحديد القدرات الرئيسة للقيادات الإدارية الوسطى وتدريبهم	مدير إدارة التدريب الخارجي

بعد العمليات الداخلية

الأهداف السنوية	الفجوة	المبادرات	إستراتيجية الوحدة ذات العلاقة	المسئول
أهداف مشتقة من الاحتياج الخاص بالوحدة تحسين مؤشر التدريب إلى مستوى 3.8	%30	توضيح الهيكل التنظيمي والمهام توثيق أساليب وإجراءات العمل	التطبيق الكامل للإطار المنظم للعملية التدريبية	جميع مدراء الإدارات
		تطوير آلية تقييم البرامج التدريبية		مدير إدارة تقييم البرامج التدريبية
		استخدام المقارنة المرجعية تحسين الوسائل التدريبية		مدير إدارة تخطيط التدريب والتطوير
		رفع كفاءة المدربين تحسين إجراءات القبول والتسجيل		مدير إدارة تنفيذ البرامج التدريبية
		دراسة إعادة النظر بالساعات التدريبية		

بعد التعلم والنمو				
الأهداف السنوية	**الفجوة**	**المبادرات**	**إستراتيجية الوحدة ذات العلاقة**	**المسئول**
أهداف مشتقة من أهداف الشركة السنوية إعداد المسارات التدريبية لـ 25 عائلة وظيفية من وظائف الشركة	0	تحليل مهام الوظائف تحديد الوصف الوظيفي للمهارات تحديد الاحتياجات التدريبية وضع المسار النمطي للوظيفة وضع المسار الفعلي للموظف	تحديد الاحتياجات التدريبية اعتمادا على العائلات الوظيفية الجديدة والوصف الوظيفي للشركة	مدير إدارة تخطيط التدريب والتطوير
تحسين مؤشر رضا الموظفين إلى نسبة 4.0	0.4	تطوير قدرات الموظفين مكافأة الإبداع والأداء المتميز مشاركة الموظفين في صناعة القرار تحديد وتوضيح مهام ومسؤوليات الموظفين	استخدام معايير دراسة رضا الموظفين	جميع مدراء الإدارات
بعد التعلم والنمو (تابع)				

الأهداف السنوية	الفجوة	المبادرات	إستراتيجية الوحدة ذات العلاقة	المسئول
أهداف مشتقة من الاحتياج الخاص بالوحدة تصميم وتطوير 20 حقيبة تدريبية تلبي الاحتياجات الفعلية للشركة	20	تحديد توجهات الشركة بناء على تحليل الاحتياجات التدريبية تحديد مشاريع الأنظمة والتكنولوجيا الجديدة في الشركة تطبيق منهجية اتحاد الاتصالات الدولي في عملية التصميم	استخدام نتائج تحديد الاحتياجات التدريبية والاستفادة من منهجية الاتحاد الدولي للاتصالات	مدير إدارة تصميم البرامج التدريبية

متطلبات الموازنة وجدولة المبادرات

متطلبات الموازنة

المبادرات هي مشاريع مستقلة يقابلها تكاليف. لذلك لا بد من تحديد التكاليف التي ستترتب على هذه المبادرات. تفاصيل تكاليف المبادرات تدخل في عملية الموازنة وتساعد على زيادة الكفاءة في عملية التخطيط وإعداد الموازنة.

تندرج تكاليف المبادرات ضمن:

- المصاريف الرأسمالية

"الأموال اللازمة لشراء الأصول الثابتة مثل الأراضي والمباني والمقاسم والشبكات وباقي المعدات المعمرة".

- المصاريف التشغيلية

"الأموال اللازمة للإنفاق على العمليات الجارية مثل الرواتب والبدلات والمكافآت والصيانة والتشغيل".

جدولة المبادرات

بعد وضع المبادرات تقوم الإدارات بجدولة مبادراتها على مدار السنة. جدولة المبادرات قد تكون شهرية أو ربعيه أو نصف سنوية. مدة الجدولة تعتمد على السياسات المتبعة بالشركة وعملية تقييم الأداء وتطبيق بطاقة الأداء المتوازن في الشركة.

إذا عدنا إلى مثال الإدارة العامة للتدريب فقد جاءت جدولة مبادراتها كما يلي:

- هدف مشترك لجميع مدراء الإدارات

الهدف	مبادرات تحقيق الهدف	آلية تنفيذ الهدف	الجدول الزمني لتنفيذ الأهداف لعام 2004 م											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
تحسين مؤشر رضا الموظفين إلى نسبة 4.0	توضيح الهيكل التنظيمي ومهام الإدارة والموظفين	وضع الهيكل التنظيمي للإدارة وتحديد مهامها												
		تحديد وشرح الوصف الوظيفي للموظفين												
		وضع الهيكل التنظيمي والوصف الوظيفي النهائي												
	توثيق أساليب وإجراءات العمل	تحديد أساليب وإجراءات العمل												
		وضع دليل إجراءات الإدارة وتوضيحه للموظفين												

- إدارة تخطيط التدريب والتطوير

الهدف	مبادرات تحقيق الهدف	آلية تنفيذ الهدف	الجدول الزمني لتنفيذ الأهداف لعام 2004 م											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
تحسين مؤشر جودة التدريب إلى نسبة 3.4 من خلال تطبيق 30% من الإطار المنظم للعملية التدريبية Systematic Approach to Training (SAT)	استخدام المقارنة المرجعية	تحديد العوامل والمتغيرات المرغوب مقارنتها	■	■										
		تحديد وقياس أداء الشركات المنوي مقارنتها			■	■								
		قياس الأداء الحالي في التدريب					■	■						
		المقارنة وتحديد أسباب الانحراف ان وجدت							■	■				
		تحديد الأهداف التحسينية ومراقبة النتائج									■	■	■	■

- إدارة تخطيط التدريب والتطوير

الهدف	مبادرات تحقيق الهدف	آلية تنفيذ الهدف	الجدول الزمني لتنفيذ الأهداف لعام 2004 م											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
إعداد المسارات التدريبية لـ 25 عائلة وظيفية من وظائف الشركة	استخدام تحليل المهام والوصف الوظيفي	إعداد المسارات التدريبية لـ 7 عائلات وظيفية												
		إعداد المسارات التدريبية لـ 6 عائلات وظيفية												
		إعداد المسارات التدريبية لـ 7 عائلات وظيفية												
		إعداد المسارات التدريبية لـ 5 عائلات وظيفية												

- إدارة تصميم البرامج التدريبية

الهدف	مبادرات تحقيق الهدف	آلية تنفيذ الهدف	الجدول الزمني لتنفيذ الأهداف لعام 2004 م											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
تصميم وتطوير 20 حقيبة تدريبية تلبي الاحتياجات الفعلية للشركة	استخدام المقارنة المرجعية وتطبيق منهجية اتحاد الاتصالات الدولي في عملية التصميم	تصميم وتطوير 6 حقائب تدريبية												
		تصميم وتطوير 6 حقائب تدريبية												
		تصميم وتطوير 3 حقائب تدريبية												
		تصميم وتطوير 5 حقائب تدريبية												

- إدارة تنفيذ البرامج التدريبية

الهدف	مبادرات تحقيق الهدف	آلية تنفيذ الهدف	الجدول الزمني لتنفيذ الأهداف لعام 2004 م											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
تدريب 4000 متدرب بواسطة مدربي الإدارة العامة للتدريب وتطوير القوى العاملة	الاعتماد على خطة التدريب	تدريب 1000 متدرب												
		تدريب 1500 متدرب												
		تدريب 1000 متدرب												
		تدريب 500 متدرب												

- إدارة تنفيذ البرامج التدريبية

الهدف	مبادرات تحقيق الهدف	آلية تنفيذ الهدف	الجدول الزمني لتنفيذ الأهداف لعام 2004 م											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
تحسين مؤشر جودة التدريب إلى نسبة 3.4 من خلال تطبيق 30% من الإطار المنظم للعملية التدريبية SAT	تحسين الوسائل التدريبية	توفير 40% من احتياجات الفصول والمعامل												
		توفير 30% من احتياجات الفصول والمعامل												
		توفير 30% من احتياجات الفصول والمعامل												
		تحديد احتياجات الفصول والمعامل												

الهدف	مبادرات تحقيق الهدف	آلية تنفيذ الهدف	الجدول الزمني لتنفيذ الأهداف لعام 2004 م											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
(تابع) تحسين مؤشر جودة التدريب إلى نسبة **3.4** من خلال تطبيق **30%** من الإطار المنظم للعملية التدريبية **SAT**	رفع كفاءة المدربين	تلبية 40% من احتياجات المدربين التدريبية												
		تلبية 30% من احتياجات المدربين التدريبية												
		تلبية 30% من احتياجات المدربين التدريبية												
		تحديد احتياجات المدربين التدريبية												

الهدف	مبادرات تحقيق الهدف	آلية تنفيذ الهدف	الجدول الزمني لتنفيذ الأهداف لعام 2004 م											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
(تابع) تحسين مؤشر جودة التدريب إلى نسبة 3.4 من خلال تطبيق 30% من الإطار المنظم للعملية التدريبية SAT	تحسين إجراءات القبول والتسجيل	البدء باستخدام الاستمارة الإلكترونية												
		البدء بإصدار القبول قبل أسبوعين وتأكيده قبل أسبوع												
		إصدار وثيقة إنهاء للمهمة بعد نهاية الدورة بما لا يزيد عن أسبوع												
		البدء بالقبول التلقائي للدورة التالية بدون استمارة جديدة												
		الرد على كافة استمارات الترشيح إما بالاعتذار أو القبول أو التأجيل قبل عقد الدورة بأسبوع												

الهدف	مبادرات لتحقيق الهدف	آلية تنفيذ الهدف	الجدول الزمني لتنفيذ الأهداف لعام 2004 م											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
(تابع) تحسين مؤشر جودة التدريب إلى نسبة 3.4 من خلال تطبيق 30% من الإطار المنظم للعملية التدريبية SAT	دراسة إعادة النظر بالساعات التدريبية	دراسة الوضع الحالي												
		تحديد رغبات العملاء												
		إعداد دراسة مقارنة مرجعية												
		وضع الحل الأمثل												
		التطبيق												

- إدارة التدريب الخارجي

الهدف	مبادرات تحقيق الهدف	آلية تنفيذ الهدف	الجدول الزمني لتنفيذ الأهداف لعام 2004 م											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
تدريب 6000 متدرب مع الشركات والمؤسسات التدريبية داخل وخارج المملكة	الاعتماد على خطة التدريب	تدريب 2000 متدرب												
		تدريب 1500 متدرب												
		تدريب 1500 متدرب												
		تدريب 1000 متدرب												

- إدارة التدريب الخارجي

الهدف	مبادرات تحقيق الهدف	آلية تنفيذ الهدف	الجدول الزمني لتنفيذ الأهداف لعام 2004 م											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
تنفيذ 30% من مشروع تطوير القيادات الإدارية العليا	الاعتماد على تحديد الاحتياجات التدريبية	تنفيذ 8% من مشروع تطوير القيادات الإدارية العليا												
		تنفيذ 8% من مشروع تطوير القيادات الإدارية العليا												
		تنفيذ 7% من مشروع تطوير القيادات الإدارية العليا												
		تنفيذ 7% من مشروع تطوير القيادات الإدارية العليا												

- إدارة التدريب الخارجي

الهدف	مبادرات تحقيق الهدف	آلية تنفيذ الهدف	الجدول الزمني لتنفيذ الأهداف لعام 2004 م											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
تدريب 225 موظف ضمن مشروع تدريب القيادات الإدارية الوسطى	الاعتماد على تحديد الاحتياجات التدريبية	تدريب 70 موظف من القيادات الإدارية الوسطى												
		تدريب 35 موظف من القيادات الإدارية الوسطى												
		تدريب 50 موظف من القيادات الإدارية الوسطى												
		تدريب 70 موظف من القيادات الإدارية الوسطى												

- إدارة التدريب الخارجي

الهدف	آلية تنفيذ الهدف	الجدول الزمني لتنفيذ الأهداف لعام 2004 م											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
تنفيذ مشروع خدمة المجتمع بمركز التدريب بنسبة30%	تصميم المشروع												
	وضع آلية المشروع												
	الحصول على الموافقة على المشروع												
	تنفيذ 7% من نسبة المشروع												
	تنفيذ 7% من نسبة المشروع												
	تنفيذ 7% من نسبة المشروع												

- إدارة التدريب الخارجي

الهدف	مبادرات تحقيق الهدف	آلية تنفيذ الهدف	الجدول الزمني لتنفيذ الأهداف لعام 2004 م											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
تحسين مؤشر جودة التدريب إلى نسبة 3.4 من خلال تطبيق 30% من الإطار المنظم للعملية التدريبية SAT	تحسين إجراءات القبول والتسجيل	البدء بإصدار القبول قبل أسبوعين وتأكيده قبل أسبوع	■	■	■									
		إصدار إنهاء المهمة بعد نهاية الدورة بما لا يزيد عن أسبوع				■	■							
		البدء بالقبول التلقائي للدورة التالية بدون استمارة جديدة						■	■					
		الرد على كافة استمارات الترشيح اما في الاعتذار أو القبول أو التأجيل قبل عقد الدورة بأسبوع								■	■	■	■	■

- إدارة تقييم البرامج التدريبية

الهدف	مبادرات تحقيق الهدف	آلية تنفيذ الهدف	الجدول الزمني لتنفيذ الأهداف لعام 2004 م											
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
تحسين مؤشر جودة التدريب إلى نسبة 3.4 من خلال تطبيق 30% من الإطار المنظم للعملية التدريبية SAT	إنشاء نظام تقييم البرامج التدريبية	وضع آلية تقييم الرضا العام عن التدريب												
		وضع آلية تقييم مستوى التعلم												
		وضع آلية تقييم التطبيق العملي												
		وضع آلية تقييم اثر التدريب												
		وضع آلية تقييم العائد من التدريب												
		وضع النظام النهائي لتقييم البرامج التدريبية												

نتائج البحوث والدراسات

- أقل من 10% من الخطط الاستراتيجية تعد وتنفذ بطريقة فعالة
Fortune Magazine
- في معظم حالات الفشل، في 70% من حالات كان السبب هو التنفيذ وليس الخطط Fortune Magazine
- لم يكن التخطيط الاستراتيجي مهماً في أي وقت كما هو الان
Fortune Magazine

أسباب فشل 9 من 10 شركات في تنفيذ التخطيط الاستراتيجي

- 5% من الموظفين فقط يفهمون الرؤية
- 5% من المدراء فقط لديهم حوافز مرتبطة بالخطة الاستراتيجية
- 85% من فرق عمل الادارة العليا اجتمعت اقل من ساعة بالشهر
- 60% من الشركات لا تربط الموازنة بالخطة الاستراتيجية

السيرة الذاتية



المعلومات الشخصية:

الاسم: معتز عبد القادر صالح عساف

تاريخ الميلاد: 1966/12/28

مكان الولادة: عمان - المملكة الأردنية الهاشمية

الجنسية: أردني

الحالة الاجتماعية: متزوج ووالد لثلاثة أولاد

العنوان الحالي: بنك القاهرة عمان

الإدارة العامة - وادي صقرة ص. ب. 950661

عمان 11195 الأردن

هاتف 0096265650796، فاكس 3504 463 9626،

خلوي 6411170 79 962

بريد إلكتروني mutaz.assaf@cab.jo

المؤهلات العلمية:

- ماجستير، "تطوير الإدارة" (بامتياز)، الجامعة الأوروبية العربية للإدارة - غرناطة، اسبانيا، 1997 إلى 1998.

- ماجستير، "إدارة موارد بشرية وعلاقات عمالية"، معهد نيويورك للتكنولوجيا - نيويورك، الولايات المتحدة الأمريكية، 1989 إلى 1991.

- بكالوريوس، "محاسبة"، جامعة اليرموك - اربد، المملكة الأردنية الهاشمية، 1985 إلى 1988.

الخبرات العملية:

- مدير دائرة تطوير الموارد البشرية والاستقطاب، بنك القاهرة عمان - عمان المملكة الأردنية الهاشمية.